من أكثر الكتب مبيعاً في العالم



مصيدة الوقت

الطبعة الثالثة

فن إدارة الوقت

اليك ماكينزي




بسم الله الرحمن الرحيم

من أكثر الكتب مبيعاً في العالم

مصيدة الوقت

الطبعة الثالثة
فن إدارة الوقت

اليك ماكينزي



المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)

ص.ب ٣١٩٦	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
الرياض ١١٤٧١	فاكس	٤٦٥٦٣٦٣

المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)

شارع العليا	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
شارع الاحساء	تليفون	٤٧٧٣١٤٠
شارع الامير عبدالله	تليفون	٢٦٤٥٨٠٢
شارع عقبة بن نافع	تليفون	٢٧٨٨٤١١

القصيم (المملكة العربية السعودية)

شارع عثمان بن عفان	تليفون	٣٨١٠٠٢٦

الخبر (المملكة العربية السعودية)

شارع الكورنيش	تليفون	٨٩٤٢٣١١
مجمع الراشد	تليفون	٨٩٨٢٤٩١

الدمام (المملكة العربية السعودية)

الشارع الأول	تليفون	٨٠٩٠٤٤١

الاحساء (المملكة العربية السعودية)

المبرز طريق الظهران	تليفون	٥٣١١٥٠١

جدة (المملكة العربية السعودية)

شارع صاري	تليفون	٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	٦٧٣٢٧٢٧

مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)

أسواق الحجاز	تليفون	٥٦٠٦١١٦

الدوحة (دولة قطر)

طريق سلوى - تقاطع رمادا	تليفون	٤٤٤٠٢١٢

أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)

مركز الميناء	تليفون	٦٧٢٣٩٩٩

موقعنا على الإنترنت www. jarirbookstore.com

إعادة طبع

الطبعة الأولى

٢٠٠٢

THE TIME TRAP

Third Edition

Alec Mackenzie



AMACOM
American Management Association
1601 Broadwayt
New York, NY 10019

المحتويـــات

الجـــــزء الأول

إدارة الوقـــت

عــــــام ٢٠٠٠

ومـــا بعــــــده

الفصل الأول

لماذا تظل إدارة الوقت مشكلة ؟

كل ما في الأمر أنني لا أمتلك الوقت الكافي.

لكنك تمتلكه بالفعل، إن الوقت كله متاح أمامك، فلديك نفس الأربع والعشرين ساعة، ونفس الـ ١٤٤٠ دقيقة التي يحظى بها كل امرئ غيرك، لكنك لا تمتلك المهارات المطلوبة لإدارة ذلك الوقت المتاح لك.

هل حدث أن قلت لنفسك ذات مرة : لا توجد ساعات كافية في اليوم؟

وهل توافق على هذا القول : إن أردت أن تنفذ شيئاً بإتقان، فعليك أن تؤديه بنفسك ؟

وهل يحدث كثيراً أن تشعر بالإحباط لعدم قدرتك على إنجاز الأعمال الهامة ؟ وهل حدث أن تطلعت إلى ساعة الحائط وأدركت مع بعض الإحساس بالفزع أن الوقت قد أشرف على الخامسة مساءً وأنك لم تبدأ بالفعل فيما كنت تريد إنجازه اليوم؟

وحين تطلب منك بعض المهام التي تتسم بالأهمية مثل : إعداد تقارير نهاية العام، هل تجد نفسك وقد غرقت في العمل لعدة ليالي طويلة بما في ذلك أيام العطلات، كل ذلك من أجل إتمامها والفراغ منها ؟ وهل تجد نفسك

أحيانـــاً وقـــد تجاوزت الموعد الذي كان يتعين عليك فيه الانتهاء منها رغم كل ذلك ؟

وهـــل حـــدث أن قـــررت القيام بتنفيذ مشروع آخر هام، رغم أنك مثقل أصـــلاً بـــالعمل، ذلك لأن هذا المشروع له أهميته القصوى بما يمنعك من تكليف أي شخص آخر لكي يقوم بأدائه ؟

وهـــل يتملكك إحساس غامض بأن ثمة خطأ هناك في الطريقة التي تدير بها الأمور غير أنك لا تستطيع أن تحدد ما هو هذا الخطأ على وجه الدقة ؟

لـــو حدث وأن انطبقت معظم هذه الأمور على حالتك، فإنك بالفعل تعاني مـــن وجود مشكلة مع الوقت لديك. فإذا كان هناك ثمة عزاء وراحة لك في مـــثل هذا الأمر، نقول لك : أنك لست وحدك الذي على هذا الحال، فمعظم الـــناس يواجهون صعوبات في إدارة أوقاتهم، لكن لماذا يحدث ذلك ؟ بادئ ذي بـــدء نقـــول : أن إدارة الوقـــت.. ليست بالفكرة الجديدة.. ومنذ ظهور الطـــبعة الأصلية لهذا الكتاب عام ١٩٧٢ تدافعت شلالات من المعرفة التي تـــدور حول الوقت. وظهرت عشرات الكتب ومئات المقالات في العديد من المجـــلات عن هذا الموضوع بالذات، وهى مقالات تحوي أفكاراً جديدة عن كيفيـــة اســـتخدام الوقت بطريقة أفضل، وبرزت كلها في كافة المجلات من مجـــلة " أسبوع دنيا الأعمال " إلى مجلة "المزارع المتطور" وكل شيء يقع بيـــنهما بـــالفعل.. وأصبح لدينا دراسات رصينة عن التحضير الإداري في الصـــحف المهـــتمة بعـــلم النفس، وكذلك المناقشات التي تدور حول الإنتاج والكفـــاءة فـــي الصـــحف المهتمة بدنيا الأعمال، بالإضافة إلى كيفية تقديم الإرشاد والنصح في المطبوعات التي تخاطب مهن محددة، كما وجدنا بعض

المقتطفات عن كيفية توفير الوقت وقد تسللت إلى المجلات ذات الاهتمامات العامة.

غير أن ذلك كله لا يشكل سوى البداية فحسب، ذلك أن هناك بالفعل عدد هائل من حلقات النقاش وورش العمل التي تدور عن كيفية التحكم في وقتك.. وافترض أنك لو كنت تشغل أي موقع إداري في شركة متوسطة أو كبيرة الحجم، فإنك ستتلقى المعلومات التي تروج لحلقات النقاش التي تدور حول إدارة الوقت والتي تجرى مرة كل أسبوع على الأقل.. وإن لم يتح لك وقتك حضور إحداها، فليس لك أن تجزع أبداً، ذلك أن هناك المئات من البرامج الكاملة التي بوسعك أن تستخدمها بمفردك، من شرائط الفيديو إلى الأفلام، إلى الشرائط الصوتية والتي يمكن لك أن تنصت إليها حتى وأنت داخل سيارتك، إن هناك العديد من وسائل التثقيف الذاتي، ومن كل الأنواع.

بل هناك ما هو أكثر من ذلك، ويبدو أن هناك صناعة بأكملها قد قامت من أجل خدمة ذلك الشخص.. الذي يبدو عاجزاً عن الانضباط وتنظيم أموره، ما عليك سوى أن تتوقف عند إحدى المكتبات وستجد هناك مجموعة كبيرة من التقاويم المكتبية.. ويوميات الجيب.. والدفاتر التي تحمل العنوان (المهام التي تنفذ اليوم)، وبالطبع كل لوازم التنظيم الأخرى من الأغلفة الجلدية للجيب، الأفلام، والحاسبات الصغيرة.. والشرائط زاهية الألوان لفصل الموضوعات عن بعضها البعض، بما يمكنك من إضافة المعلومات تحت أي فئة تحددها، ولها وجودها تحت شمس عالمنا هذا.

وهناك الكثيرون منا ممن يمضون إلى ما هو أبعد من ذلك ويقومون بخطوة أكبر حيث يعمدون إلى استخدام برامج الإدارة في أجهزة الحاسب الآلي، وذلك لمتابعة كافة التفاصيل التي اعتدنا وضعها في تقويم المواعيد، وفي عمل القوائم وأمور التنظيم الشخصية.. وعن طريق نظم البرامج هذه

يـتاح لـنا إجـراء الـتحديث عـلى تقاويمـنا بصورة آلية، وتنسيق الاجـتماعات مـع زملائـنا، ورصـد المواعيد النهائية لمشاريعنا والإلمام بالاسـتخدام الشخصي لأوقاتنا، وكل ذلك يجري إتمامه بسرعة البرق. ومع ذلـك، وبعد ذلك هذه السنوات، ومع وجود كل هذه الابتكارات، فإننا لا نزال واقعين في مصيدة.. الوقت.. وفخه.. فمع وجود هذا الجبل من المعلومات، وهـذا القدر من المعدات المبهرة التي تثير الدوار نجد أنفسنا على حالها من الأنيـن والقول : ليس هناك ما يكفي من الوقت !.. مرة أخرى، لماذا يحدث ذلك ؟

لمـاذا نجـد أنفسـنا وقـد بقيـت على ارتكابها لأخطاء، إدارة الوقت، الكلاسـيكية، رغم أننا الآن نعرف أكثر وأفضل ؟ الإجابة بسيطة، كما أنها معقدة للغاية، وتكمن في الطبيعة الإنسانية.

الجذب القوي للطبيعة الإنسانية

إن الأسباب الأساسية وراء الكثير من مشاكلنا مع الوقت يمكن إرجاعها إلى بعـض النوازع القوية للطبيعة الإنسانية. والواقع أن كافة القواعد المتعلقة بـإدارة الوقـت تتسم بتعارضها مع قوانين الطبيعة الإنسانية، ومن شأن هذا الصراع النفسي القوي أن يصعّب علينا أداء ما ينبغي علينا القيام به، ودعنا هنا ننظر إلى بعض تلك الطرق التي تفرضها علينا الطبيعية الإنسانية.

يعـرف مـارتين كل شيء عن أمور تفويض الغير للعمل، ذلك أن هذا الأمـر على أي حال يدخل ضمن مهامه الأساسية في الإدارة. وعلى ذلك، عـندما يجد نفسه مسئولاً عن أحد المشروعات الجديدة، فهو يدرك أن عليه أن يلقى به إلى (محللة النظم) في إدارته التي تتمتع بالكفاءة الكاملة، كما أن لديهـا الوقت لتحقيق المطلوب منها، غير أن مارتين متردداً في الأمر. لقد

كـــان هو نفسه محللاً للنظم ويعرف بالضبط كيفية أداء هذه المهمة، وقد لا يكـــون مدركـــاً تماماً إلى حاجته إلى الارتياح نفسياً. ولذا، فهو يرى أنه من الأفضل أن يقوم بأداء هذه المهمة بنفسه، تلك التي يجد فيها راحته بالكامل، بدلاً من أن يقوم بالإشراف على شخص آخر لا يعرف الكثير وربما يكون مصاباً ببعض الغيرة من ملكات غيره ومواهبه، وأيضاً ولكونه حديث العهد بمنصبه الحالي، فإنه يريد أن يترك انطباعاً قوياً بأنه المنجز الأكبر، ثم هل هـــناك فرصـــة أفضل من تلك، لإبراز ذلك من خلال هذا المشروع الجديد الهام؟

تقوم سارة بإدخال البيانات في الكمبيوتر في إحدى وكالات الإعلان، قد تعودت على التعامل مع "المواعيد المحددة" وكانت تعرف كيف تركز في العمل الذي يعهد به إليها تحت إلحاح اللحظة وترقب وانتظار الآخرين، غير أنها كانت تعاني من مشكلة الذين يظهرون لها فجأة، وغالباً ما يكون هذا الغير من أفراد إدارة (الابتكارات) بالوكالة، أو المدير الفني للوكالة، ذلك الذي اعتادت على العمل معه ضمن فريق واحد، إلا أنها كانت تجد نفسها، وعند حد معين، وقد تملكها الإحساس بعدم الارتياح بقدوم هؤلاء الزوار بلا توقع والذين كانوا يفترسون وقتها ويبددونه، غير أنها لم تكن تعرف كيف تتصرف حيال هذا الأمر ومعالجته، وكانت تقول لنفسها أنها بحاجة إلى أن تمضي بعض الوقت مع المدير الفني، ذلك لأنهما ينشطان الأفكار مع بعضهما البعض، وأنهما يقدمان معا بعض أفضل الأعمال بالفعل عندما يكونا سويا، وعندما يدخل أحد مدخلي البيانات ليفضي إليها بأمر تكليف لم يتم الانتهاء منه، تترك سارة ما بيدها من أعمال جانباً وهي تردد : نحن معشر مدخلي البيانات يجب أن نتماسك معاً "، ويلحق به في أعقابه المدير المسئول عن الابتكارات بالوكالة وهو الذي يرأسها في العمل، إنه يريد أن

يسأل عن نص الشريط الدعائي ليوم الخميس وتملكتها الحيرة، فلقد كانت بحاجة إلى الانتهاء من نسخة الجريدة الخاصة بهم اليوم، غير أن عليها أن تلبى طلب رئيسها؛ وبذلك بات عليها أن تبذل جهداً أكبر في العمل لإنجاز ما عليها بعد أن ينصرف.

يمثل "جوش" ما ينطبق على أي شاب لطيف، عليك فقط بالنظر إليه وهو يقدم كل ما بوسعه من عون للآخرين، إنه يوافق على القيام بتنسيق حفلة عيد الميلاد التي تقيمها الإدارة، كما أنه عضو في قوة العمل التي تخطط لأعمال الشركة على المدى البعيد، كما أخذ على عاتقه مسئولية عظمى في إدارة شئون مدرسة الأطفال لديهم، وقد جاءته اليوم إحدى العاملات معه وطلبت منه أن ترى برنامج الكمبيوتر الخاص بالحسابات، إن كل هذه الواجبات الإضافية عليه إنما تعني أن عليه أن يوفر لنفسه ساعات طويلة أخرى كي يمكن له أن ينجز عمله الأصلي، غير أنه شغوف بمساعدة الآخرين، ثم أن هذا الأمر يشكل طريقاً ما للترقية، أليس كذلك ! وأيضاً : ألن يشعر زملاؤه بالحرج لو قال لهم لا !

إن "الذات" والرغبة في إرضاء الآخرين، وخشية إحراج الغير، والخوف من التحديات الجديدة، والطموح، والسعي للوصول إلى الكمال، تشكل كلها سمات إنسانية كما أنها تشكل ضربات مميتة لمحاولاتك استخدام وقتك بكفاءة وحكمة. لكن إن كنت تبغي الفوز بالتحكم في وقتك والسيطرة عليه، فعليك أن تدرك وتتعرف على تلك النوازع والميول القوية، وعلى ما هي عليه بالضبط، وأن تعلم نفسك "تعديل" تصرفاتك معها، وربما لا تكون قادراً تماماً على التخلص من هذه السمات، إلا أنه بوسعك أن تضعها تحت السيطرة والتحكم.

وفـــي اعتقادي أن ذلك هو السبب في أن كمية المعلومات الضخمة التي حظيـــنا بهـــا فـــي الأعوام العشرين الأخيرة قصرت عن أن تنجح في حل مشاكل الوقت لدينا، إنها تركز ــ في عمومها ــ على الأغراض وليس على الأسباب. انك قبل قيامك بتصحيح إحدى المشاكل عليك بفهمها أولاً. وعندما ننـــتقل معـــاً إلى الجـــزء الـــثاني من هذا الكتاب، ونبدأ في تناول العوامل العشـــرين الرئيســـية لتبديد الوقت، ستجد أننا نبدأ ببحث واستقصاء الأسباب "الجذريـــة" لكـــل مشـــكلة قبل القيام بتقديم الحلول لها. وغالباً ما يكون لهذه الأسباب ارتباطها بالطبيعة الإنسانية البسيطة، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة فيما بينها.

خطأ من هذا ؟

تـــرجع صعوبة العمل على إدارة الوقت إلى عدم تقبل البعض لحقيقة أن الـــلوم إنما يقع عليهم بالنسبة للعديد من مشاكل الوقت لديهم، وهذا يشكل في أمره جانباً آخر من جوانب الطبيعة الإنسانية، ذلك أنك لن تجد من يحب أو يـــروق له أن يعـــلن عن ضعفه، إننا نجد بدلاً من ذلك أنه من الأسهل إلقاء اللوم على الآخرين، وعندما تجد البعض متحدثاً عن أسوء فترات مشاكلهم، فســـتجدهم بلا استثناء يفكرون في أشياء تتعلق بالوسط المحيط بالعمل وبأن تلك الأشياء خارجة عن إرادتهم، أو أنهم يعتقدون بأنها خارجة عن إرادتهم. وبالطـــبع سنجد أن هناك الكثير من المبررات مثل: الزوار الذين يحضرون فجـــأة، والاجـــتماعات، والمعـــدات غير المناسبة، وأولئك الذين لا يؤدون أعمـــالهم بالصورة التي كانت متوقعة منهم، والأعمال المكتبية، والمعلومات غيـــر الصحيحة، وقطع العمل الذي ينجم عن المكالمات التليفونية والأزمات الـــتي تطـــرأ من نوع أو آخر والتي كان يمكن توقع حدوثها، وبالتالي كان يمكن منعها قبل حدوثها.

غيـر أن السبب الكامن وراء معظم مبررات الوقت وإضاعته إنما يـتواجد داخل الشخص نفسه، ذلك الذي يسمح أصلاً بإهدار وقته. وإن عز عليك تصديق ذلك، عليك أن تتأمل المثال التالي : إن أكبر مبدد للوقت على نطـاق العـالم كله هو توقف العمل وتعطله نتيجة للمكالمات التليفونية وقد يقـول الشخص الذي لم يلتفت إلى هذا الأمر : ولكن هذه ليست غلطتي في شـيء، إنمـا هي غلطة من يطلبونني عبر الهاتف. حسناً، ولكنك أنت من سـمحت بهذا "القطع"، لقد أجبت على المكالمة بنفسك والسؤال هو : لماذا ؟ تحقق إذا كان أي مما يلي ينطبق عليك :

* لا تريد أن تبدو صفيقاً أو غير مهذب.
* تـريد أن تـترك الانطـباع بأنك المدير الذي يمكن الوصول إليه ومحادثته شخصياً.
* تفترض أن للمكالمة أهميتها. وبذلك؛ فالقطع يبدو مشروعاً.
* إنك تستمتع بالكلام مع الآخرين.
* إنك تحب أن تكون ملماً بما يجري حولك.
* تعتقد أنه من الممكن لك أن تكون أفضل من يرد على سؤال الطالب عبر المكالمة، وتقديم ما لا يستطيعه غيرك.

وهكـذا تـرى ذلك الشيطان القديم، أعني الطبيعة الإنسانية، هو ما قادك إلى الوقـوع فـي "فخين" معاً : إنك بسبب الذات أو الأنا، أو بسبب سمات أخرى تتميز بها، تقوم بالموافقة على الرد على المكالمات التليفونية، وتسمح لنفسـك أن ترد على من يقوم بمقاطعتك، في عملك، ثم تلقي باللوم في هذا "القطـع" في العمل على الشخص الذي أجرى المكالمة. والمقارنة أن القطع الناجم عن المحادثات التليفونية من أسهل المشاكل في الحل، لكن عليك أولاً أن ترى المشكلة من خلال منظور واضح.

حدث أنني قمت - ذات مرة - بإجراء مناقشة عن إدارة الوقت مع مجموعة من كبار المديرين، وطلبت منهم أن يعدوا قائمة بأكبر مبددات الوقت لديهم، وحظيت البنود الخمس التالية بقمة المبددات معهم. وعليك أن تلاحظ أنها من فعل عوامل خارجية، وستجد أن الرؤساء أنفسهم هنا يلقون باللوم على الآخرين.

١ - توفر معلومات غير كاملة عن الحل.

٢ - وجود موظفين لديهم مشاكل.

٣ - التليفون.

٤ - الأعمال الروتينية.

٥ - الاجتماعات.

واشتملت حلقة النقاش على مشاهدة أحد الأفلام الذي يعرض رئيس إحدى الشركات في يوم عمل عادي وهو يهدر الوقت ويبدده بنفس الطرق الشائعة المتعددة. وتم بعد ذلك سؤال المشتركين في الحلقة أن كان بوسعهم إضافة المزيد من "مبددات" الوقت، وكان أن قدموا القائمة "الثانية" التالية، والتي يمكنك أن ترى فيها أنها ناشئة منهم أنفسهم، أي من هؤلاء الرؤساء ذاتهم، وأن نرى فيها وجهات نظر جديدة بعد أن أدركوا أن اللوم إنما يقع على أنفسهم:

محاولة إجراء العديد من الأعمال في وقت واحد.

١. التقديرات الزمنية غير الواقعية.

٢. التسويف والتأجيل.

٣. عدم الإصغاء للغير.

٤. الإحجام عن قول : لا.

عادات قديمة وعادات جديدة

هناك سبب آخر وراء معاناة الكثيرين عند قيامهم بتطبيق الأساليب الفنية للإدارة الجيدة للوقت، هو أن هذه الأساليب إنما تمضي في اتجاه مضاد لعاداتهم الشخصية، هل سبق لك أن صادفت من قبل موقفاً يماثل الموقف التالي؟ قام أحد الزملاء بتسجيل اسمه في إحدى ورش العمل أو الفصول الخاصة بتعليم الأساليب الفنية لإدارة الوقت، وكان يحضر بالفعل وقد فاض به الحماس والتصميم، ولم يمض سوى أسبوعين لتجده بعد ذلك وقد عاد بالتدريج إلى طرقه القديمة في أدائه لعمله.

لقد شاهدت هذا الأمر بنفسي، ففي السنوات التي كنت أقوم فيها بتدريس إدارة الوقت في حلقات النقاش، كنت أصادف الكثيرين ممن يترددون كثيرا على هذه الحلقات. ولقد أوضح لي أحدهم الأمر وهو يقوم مهلاً : " حسناً، أعتقد أن الموضوع برمته لم يستطع أن يؤثر فينا بشيء "، إن رغبة هذا الرجل في تحسين أمره والارتقاء بها لم تستطع أن تجاري العادات التي تأصلت في أعماقه طوال عمره، فلكي تستطيع أن تحرز تقدماً في أمر إدارة الوقت، عليك أن تتطلع بإمعان إلى العادات التي تسيطر عليك وأن تكون راغباً في العمل على تغييرها.

والعادات أمرها عجيب، إن القلة منا هي التي تستطيع أن تفسر بطريقة منطقية السبب في أننا نؤدي بعض الأعمال المعينة بالطريقة التي نتبعها معها، إننا نقوم بأدائها على هذا النحو على امتداد فترة طويلة من الزمن حتى أننا أصبحنا نقوم بهذا الأداء نفسه دون تدخل منا أو تفكير. هل لديك أي شك في هذا الكلام ؟ إذن حاول القيام بهذا الاختبار البسيط. أي "فردة" حذاء تضعها في قدمك أولاً، عندما تكمل ارتداؤك ملابسك، أعني "الفردة"

اليمــنى أم اليسرى؟ عليك في الغد أن تحاول وضع الفردة الأخرى أولاً. لقد فعــلت ذلك بنفسي، وتملكني إحساس " عدم الراحة " بأن ثمة شيء ما ليس على ما يرام، وسيطرت عليّ الرغبة الغريبة والتوقف ونزع الفردتين معاً ثم ارتداء الفردة التي اعتدت ارتداءها أولاً.

وعــندما نكون بصدد الحديث عن أنماط كيفية استغلالنا للوقت، سنجد أن للعادات تواجدها "المخاتل" الماكر والخبيث في الأمر من بدايته.

أمامنا سام، إنه يقوم بمطالعة البريد كأول شيء يمارسه في الصباح، لقد تعــود دائمــاً عــلى التصرف على هذا النحو، وهناك " أليشيا " التي تحتفظ بــتقويمين للتاريخ أحدهما لتسجيل المواعيد الخاصة بعملها، والآخر لتسجيل مواعيدها وارتباطاتها الشخصية، وكانت قد لجأت إلى هذا الأمر والتصرف عــلى هذا النحو منذ التحاقها بوظيفتها الأولى حيث أهديت تقويمين للتاريخ عــندما تخــرجت من الجامعة، ولدينا أيضاً " ماري بث " التي تأصلت فيها عادة القيام بالمراسلة، إنها تكتب رسائلها والمذكرات الداخلية في عملها على الورق السطر بالطول والعرض على شكل مربعات (تقول إنها تفكر بطريقة أفضل عند الكتابة على هذا الورق)، وتكلف مساعدتها بكتابة "المسودات" ثم تقوم بمراجعتها ومراجعة النسخ النهائية تجنبا للأخطاء، ثم تقوم في النهاية بالتوقيع عليها.

هــل يمكن لك أن تكتشف الأخطاء مع هؤلاء الأشخاص ؟ ربما لا يوجد شــئ يمكــن أخذه على بريد " سام " الذي لا يمكن له أن ينتظر إلى ما بعد الظهــر، وذلــك لأن عــليه أن يخصــص أولى ساعاته للعمل الذي يحظى بالأولويــة لديه وبالنسبة " لماري بث "، بوسعها أن تختصر وقت مراسلاتها إلى الثــلث، ذلــك لــو أنها (١) تركت لمساعدتها أمر المراسلات الروتينية ومســودات الــردود عــلى الأمــور غير الهامة في العمل، (٢) تعلمت فن

الإمـــلاء، (٣) تخـــلت عن فكرة أن كل رسالة ينبغي أن تكون سليمة تمامـــاً وصــــحيحة مائة في المائة، (٤) أن تثق في أن مساعدتها لن ترتكب أخطاء، وإذا جئنا إلى " اليشيا " فإننا نراها وهي تعترف بنفسها بأنها كثيراً ما تتورط في التزامات ومواعيد متداخلة، غير أنها ترجع الأمر إلى إهمالها هي، دون أن تدري أن النظام الذي تأخذ به هو سبب المشكلة الحقيقية لديها.

إن التخــلي عن العادات القديمة وتعلم عادات جديدة يشكل أمراً صعباً.. وحيويـــاً ! ونجد لحسن الحظ أن هناك عملية "مستقرة" مشهود لها من شأنها أن تعلمــنا الأخــذ بالعـــادات الجديدة، وهي عملية مضمونة النجاح، ونورد شـــرحها بالتفصـــيل فـــي الـــباب الـــثالث مـــن هـــذا الكـــتاب، ذلك لأنك ســتكون بحاجـــة إليهـــا عـــندما تـــبدأ فـــي إعـــداد خطـــة العمـــل لديك من أجل التغيير.

الخيوط المتشابكة

هـــناك جـــانب آخـــر في عملية إدارة الوقت يزيد من صعوبة النجاح فيها بالنسبة للبعض، وهو أنها عملية "معقدة"، تتشكل من عناصر عديدة، تتداخل جميعاً فيما بينها، والذي يحدث أحياناً أننا لا نعرف بالضبط أي الخيوط تلك الـــتي عليـــنا أن نجذبهـــا ونشدها.. وحتى أولئك من أصحاب أطيب النوايا يشعرون "بالانهزام" لأنهم لا يدرون من أين يبدءون على وجه التحديد.

إن تحـــليل عناصـــر أحـــد المواقف، وتحديد "المبددات" الحقيقية للوقت الداخـــلة فيـــه، يمكن له أن يشكل نوعاً من الحيرة بالنسبة إليك. وفي الباب الـــثاني مـــن الكـــتاب تســـتطيع أن تتصور نفسك وقد وقعت في فخ إحدى المحادثات مع أحد زملائك "لمدة دقيقة واحدة، وبذلك يمكن لك أن تتأخر عن موعـــد أحد الاجتماعات الهامة. إنك في مثل هذا الموقف تكون قد ارتكبت نحـــو ســـتة أخطـــاء فـــي إدارتـــك لـــلوقت، فعـــندما تمضـــي الأمـــور

علــى وتيــرة ســريعة، نعجــز دائمــاً عــن رؤيــة مواقفــنا بطريقة واضحة.

عليك بالتوقف الآن وإلقاء نظرة سريعة على قائمة مبددات الوقت والتي تضم عشرين بندا والواردة في بداية الباب الثاني من الكتاب، ولاحظ العلاقة بين محاولة أداء ما هو كثير للغاية، وإنجاز ذلك كله بنفسك (وهو ما يعني الـتفويض غيـر الفعـال للغير بالعمل)، وأن قيامك بالأداء بنفسك – وليس بـتفويض الغير من العاملين معك للقيام به – قد يكون نابعاً من اعتقادك بأن هـذا الغيـر ليس بالكفاءة المطلوبة للعمل.. وإليك الآن مثال آخر عن ذلك الشـخص الـذي تنقصـه القدرة على أن يقول: لا، والذي سيقع دوماً تحت رحمـة الزوار المفاجئين والمقاطعات التليفونية، أو من الأفراد الذين يميلون إلى رفـع أمورهم طول الوقت إلى المستويات الأعلى بما يعمل على تحويل مشـاكلهم إلى رئيسـهم مباشـرة، وإليـك أيضـاً أحد عوامل تبديد الوقت وإضاعته، الذي يكمن في افتقاد الانضباط الذاتي، مما يشكل مشكلة واضحة فـي حـد ذاتها، كما انه تداخل في الارتباط مع الكثير من العوامل الأخرى مـثل الفشل في عمل التخطيط المناسب وانعدام التنظيم الشخصي والتسويف والمماطلة.

ومجـرد أن تـبدأ فـي عمـلية وضع "عاداتك مع الوقت" تحت التحكم والسـيطرة، ربما يتملكك الإحباط أحياناً من تعدد التداخلات المترابطة فيما بيـنها، حـاول ألا تدعها تخذلك. لقد تعلمت على مدار الأعوام أنه لو أمكن للـبعض الخروج بخطة للعمل، وعملوا بمقتضاها بطريقة منظمة، مركزين همـا عـلى ما يرونه أصل الصعاب التي يواجهونها، فإن كل شيء يصبح محـلولاً لديهم، وهناك أنباء " سارة " في هذا الصدد" كما أن المشاكل تتسم بالـتداخل معـاً، فـإن الحلول أيضاً تتسم بهذه الخاصية هي الأخرى ! ولو اخـترت أن يكون تركيزك، مثلاً، على تطوير الانضباط الذاتي لديك، فإنك،

وبطـــريقة آليـــة تقريباً، تعمل على شفاء نفسك من المماطلة والتأجيل وآفة التسويف.

مفاهيم خاطئة عن إدارة الوقت

يكمـــن جزء آخر من المشكلة في أن العديد منّا يقوم بالعمل في ظل مفاهيم خاطئة عن ماهية إدارة الوقت، وعن كيفية عملها.

تحقق من الملاحظات التالية لترى إذا كانت مألوفة بالنسبة لك أم لا.

تعتـــبر إدارة الوقـــت ليست سوى مجرد "الإدراك والحس السليم"، إنني أؤدي وظيفـــتي بطريقة جيدة. لذا، لابد أني أدير أوقاتي بطريقة جيدة مثلها ربمـــا يكـــون هـــذا صحيحاً، غير أن الاحتمال الأكبر أنك ناجح في عملك "رغمـــاً عـــن" ممارســـتك لإدارة أوقاتك، ماذا لو بينت لك كيف يمكنك أن تضـــاعف مـــن إنتاجك ؟ ما هو حجم النجاح الإضافي الذي تعتقد أنك قادر على تحقيقه ؟ وفي الوقت الذي يصدق فيه القول أن كافة حلول مشاكل إدارة الوقـــت حلول بسيطة، إلاّ أن الذي ليس بسيطاً هو الانضباط الذاتي من أجل تحقيقهـــا بالفعل، وكما ذكر لي أحد الأشخاص ممن أعدهم أكثر مني ذكاء : إن الإدراك السليم ليس بمثل هذا الشيوع المتصور عنه هذه الأيام !

إنـــني أعمـــل بصـــورة أفضل إن وقعت تحت الضغوط، وإدارة الوقت سوف تسلبني هذه الميزة !

لا، ليس هناك من يعمل بصورة أفضل تحت الضغط، وما يحدث بالفعل هو أنك تقوم بأفضل ما يمكنك في ظل الظروف التي تتواجد فيها. وليس هذا – فـــي العادة – سوي الأساس المنطقي "اللاوعي" للتأجيل والتسويف، ذلك أنـــك لـــو أجـــلت تـــنفيذ أحد المهام الكبيرة إلى آخر دقيقة بحجة أنك تعمل

بصورة أفضل تحت الضغط. فإنك بذلك لن تعطى نفسك الوقت الذي يمكنك مـــن الــتخطيط لــتقديم نتائج أرقى، كما لا تملك فسحة من الوقت لتصحيح أخطـــائك واستكمال المعلومات الناقصة، أو إدخال أفكار أفضل قد ترد على ذهـــنك، ويكـــون أوان الاســتعانة بها واستخدامها قد ولّى وفات، إنك تنجز عمـــلك، وقد تشعر بأنك قد أصبحت بطلاً، غير أن الحقيقة هي أن العمل قد تـــم بصـــورة طـــبيعية بما يكفي، أما أنه تم بصورة "أفضل"، فلا إنك بعدم إدارتك للوقت تقوم بحرمان نفسك من فرصة القيام بعمل "بارز" متميز.

إنني استخدم تقويم للمواعيد وقائمة بالأعمال التي عليّ إنجازها، ألا يكفي ذلك بالنسبة لي ؟

إن الطـــريقة الـــتي يتعامل بها معظم الناس مع قائمة الأعمال المطلوب إنجازهـــا، يمكـــن لها أن تحول القائمة إلى ورطة ومأزق، إن تقويم التاريخ يمكن له أن يحدد لك موقفك اليوم الذي أنت فيه، غير أنه لن يساعدك كثيراً بالنسبة للشهر المقبل، كما أنه من المستحيل أن تسترجع شيئاً من الماضي. إن أفضـــل وســـيلة لإدارة الوقـــت إيجاد نظام متكامل، ذلك الذي يسمح لك باســـتعادة المعلومات ومتابعة المشروعات والتركيز على الأهداف وتسجيل القرارات الرئيسية.

يـــأخذ البعض أمر إدارة الوقت بجدية كبيرة للغاية، الأمر الذي يسلبنا كل مـــباهج ومـــتع الحيـــاة ويحرمنا منها. إن كنت تعني بالمباهج والمتع هو الإجهـــاد المســـتمر، ونســـيان المواعيد، والسهو عن مواعيد التسليم النهائية للأعمـــال، والعمل حتى منتصف الليل، فمرحباً بك في استمتاعك بها. انظر إلى إدارة الوقت من خلال هذا المنظور : لو كنت تحظى بساعتين إضافيتين فـــي اليـــوم (ويمكن لأساليب إدارة الوقت أن توفر لك هذا القدر من الوقت

يومياً. هل يمكن لك أن تفكر في طرق " ممتعة " يمكنك بها أن تمضي بها هاتين الساعتين من الوقت ؟

إدارة الوقت تعمل على حرمانك من حريتك، وأنا من ذلك النوع "التلقائي" الذي يمضي في أموره على سجيته دون قيود. تأتي الحرية الحقيقية من خلال النظام والانضباط، لنفرض أنه عرض عليك فجأة فرصة للإقامة في منزل لأحد أصدقائك في "كي وست" وكان ذلك لمدة أسبوع، كما كان عليك أن تذهب إليه خلال يومين، تُرى هل أنت "منظم بالقدر الذي يمكنك من إعادة جدولة عملك على الفور حتى يمكنك الذهاب وانتهاز الفرصة ؟ تلك هي الحرية !

قد تكون إدارة الوقت بالأمر الجيد بالنسبة لبعض أنواع من العمل، غير أن عملي يتصل بالابتكار والإبداع الذي يأتي دون وقت محدد، معنى ذلك أنني لا أستطيع أن أتقيد بنظام معين. لا ترتبط إدارة الوقت بصورة أصلية بنظام العمل، إنها تدور حول الانضباط الذاتي. والإدارة الفعالة للوقت تمنحك الوقت لكي تكون مبدعا وخلاقاً. إنها تحرر عقلك من القلق ومن التفاصيل السقيمة والمملة، تلك التي تقف عقبة في طريق التفكير الخلاق والمبدع.

إن المضمون الذي يقدمونه ويعلمونه ليّ في إدارة الوقت هو العمل الكثير، غير أنني لا أحظى بالوقت الذي يمكنني من أداء كل المطلوب فيه. إنك لا تملك الوقت مما يحول دونك وعمل المطلوب منك، ومن الصدق أن نقول : إن الاحتفاظ بجدول زمني وتسجيل خطة يومية للعمل، قد يكون بالأمر الجديد عليك بالفعل، إلا أنه ليس ذلك الذي يشكل مضيعة للوقت في حد ذاته، وستعرف ذلك بمجرد تعلمك لكيفية عملها، إن بوسع دقائق معدودة تقضيها في الإعداد للوقت، أن توفر عليك الساعات الطويلة فيما بعد.

وهناك قصة تدور حول رجل كان يجاهد في قطع عدد من الأشجار لكي يقيم بأخشابها أحد الأسوار، وقدم عليه مزارع عجوز، قام بتأمله للحظة وقال له بهدوء:

* أرى أن سورك يفتقد إلى الجاذبية.
* إنني أرى ذلك أيضاً.
* أليس من الأفضل أن تقوم "بتسنين" أطرافه ؟
* ربما يحدث ذلك ولكن فيما بعد، إنني لا أستطيع أن أتوقف الآن، فأمامي كل هذا الكم من الأشجار لكي أقطعها جميعاً.

إدارة الوقت هي إدارة الذات

قد يكون لفكرة إدارة الوقت النصيب الأكبر من الفهم الخاطئ عنها من المفاهيم الأخرى، ذلك لأنه لا يمكن للوقت أن يدار، على الأقل، بالطريقة التي يتم بها إدارة الموارد والمصادر الأخرى.

إن دنيا الأعمال إنما تعنى بالإدارة الحكيمة لخمسة أنواع من المصادر : رأس المال، الكيان العضوي، الكيان الإنساني، المعلومات والوقت، ويمكن التعامل مع الأربعة مصادر الأولى وتناولها في اتجاهات متعددة، فبالإمكان التحكم في إدارة الموارد البشرية، ذلك أنه يمكنك زيادة حجم قوة العمل لديك أو العمل على إنقاصها، كما يمكنك تغيير مكوناتها، بزيادة عدد أصحاب تخصصات معينة والتقليل من أعداد تخصصات أخرى. ويمكنك أن تسحب العاملين من خطوط معينة للإنتاج ووضعهم ضمن مهام أخرى، كما تستطيع إدارة رأس المال، ذلك أنه يمكنك زيادته أو أن توفر فيه أو أن تنفقه، أو أن تحافظ على قيمته، وبوسعك أن تستثمره أو أن تضعه في استخدامات إنتاجية

جديـــدة أو أن تـــبيع بعض أسهم الشركة أو الحصول على قرض أو زيادة أسعار منتجاتك.

أما الوقت، ذلك المورد الخفي غير المرئي فأمره فريد؛ ذلك لأنه لانهائي وغيـــر محـــدود، هناك الكثير منه ــ نعم ــ لكن، وبصرف النظر عما تقوم بـــه، لن تستطيع الحصول على المزيد منه؛ ذلك أنه ليس بالإمكان الإسراع بالســـاعة، أو إبطاؤها.. إن الوقت هو المورد الوحيد الذي يتعين إنفاقه فور وصـــوله وتلقيه، كما ينبغي إنفاقه بمعدل ثابت على الدوام وهو ستون ثانية لكل دقيقة وستون دقيقة لكل ساعة.

لـــذا، فإن القول بإدارة الوقت يعد تسمية مضللة؛ ذلك لأننا لا نستطيع أن نديـــر الوقـــت، إن ما نستطيعه هو إدارة أنفسنا فحسب بالنسبة للوقت أو في مواجهـــته، وهذا هو كل ما هناك. إننا لا نستطيع التحكم في كمّ الوقت الذي لدينا، إنما نستطيع فقط التحكم في كيفية استخدامنا له ونحن بمجرد إضاعتنا لـــلوقت، فإنه يكون بذلك قد أفلت منّا ومضى عنا، وهو مالا يمكن استعادته أو تعويضه.

الفصل الثاني

مفاهيم جديدة : الغرض الحقيقي من إدارة الوقت

الوقــت، ذلــك الـــذي بدا لنا ذات مرة أنه حر و" مطاط "، قد بات الآن "مـــراوغاً " ومحكمـــاً أيضاً، كما أن معيارنا لقياس قيمته قد أخذ في التغير بصـــورة ســـريعة وفجائية، إننا نجد الشخص في فلوريدا يطالبه طبيبه بدفع مبـــلغ ٩٠ دولاراً للكشف عليه. وفي نيويورك، نجد امرأة تدفع ٢٠ دولاراً لشخص ما لكل ساعة تقضيها في شراء احتياجاتها. وبمقدورك اقتناء جهاز الفـــاكس فـــي سيارتك نظير ١٥٠٠ دولار بالإضافة إلى التليفون المحمول حـــتى يمكن للآخرين الوصول إليك، إما عبر بالرسائل المكتوبة أو الشفهية، ويـــبدو أن الجميـــع بـــاتوا الآن يقدمـــون إليـــك بطاقـــات عمـــلهم المدون فيها أرقام الهاتف والبيجر والفاكس وعنوان البريد الإلكتروني.

مـــاذا كسبنا من ذلك كله ؟ ليس المزيد من الوقت، فقد عرفنا من قبل أنه ليـــس هناك المزيد منه، كما أننا لم نكسب المزيد من الحرية، إنك لو دفعت لشـــخص مـــا مبلغا من المال لكي يحضر لك ملابسك من محلات التنظيف الجـــاف فـــي الوقـــت الذي ستمكث فيه للعمل في مكتبك - فإنك بذلك لا تفعـــل ســـوى مقايضة شئ بشيء أخر، ولم تكسب المزيد من راحة البال، فالذي نراه حولنا ما هو إلا مجموعة من الآباء والأمهات مكسورات الفؤاد،

وعمـــال نال منهم الإجهاد، وعائلات تتدافع بصورة محمومة للتحايل من أجل الوفاء بمتطلباتها المتنامية والوفاء بالتزاماتها تجاه الآخرين في نفس الوقت. إننا كأمة، نبدو وكأننا قد استنفذنا وقتنا !

ومـــا أخشـــاه أن يكـــون العديد من الناس قد فقدوا - ببساطة - المعنى المقصـــود بـــإدارة الوقـــت.إن الأساليب الفنية لإدارة الوقت سوف توفر لك ساعة على الأقل يومياً، بل وربما ساعتين غير أن السؤال الحقيقي هنا هو: مـــاذا ســـنفعل بهـــاتين الساعتين الإضافيتين ؟ هل تدخل في مشروع آخر ونصاب بالهوس من جديد ؟

إن قيمة إدارة الوقت ليست التحكم في الوقت لذاته، ولكن في الطرق التي يمكـــنك بها استخدام الوقت للارتقاء بحياتك وتحسين وضعها، ونحن في هذا الفصل نقوم بمناقشه تفصيلية لتلك المجالات الأربعة الهامة :

١ - الإجهـــاد، بوسع إدارة الوقت أن تمنع بصورة طيبة الكثير من الإجهاد الذي يصيب رجال الأعمال.

٢ - الـــتوازن، تستطيع العادات الجيدة لاستخدام الوقت أن توصلنا إلى حياة أكـــثر توازناً، مع توفر الوقت المناسب والطاقة للعمل وللمنزل وللعائلة ولذات المرء نفسه.

٣ - الإنتاجية، الوقت في دنيا الأعمال يساوي ويعادل الإنتاجية، فإن كنت أكثر فاعلية، مع أوقاتك، فإنك تستطيع الزيادة من إنتاجك بصورة آلية.

٤ - الأهـــداف، لكـــي تحرز تمتعا تجاه تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية، فـــإنك تكون في حاجة إلى وقت يتيح لك ذلك، ذلك أن شيئاً لن يتحقق بالمرة إن لم يتوفر له الوقت لإنجازه.

نجـد في كل هذه المجالات الأربعة، أن الزمن هو ما يجعل أمر النجاح ممكـناً، وحسب علمي لم يحدث من قبل أن تم ربط الوقت بصورة مباشرة مـع النـتائج الرئيسية لهذه المجالات، وهذا هو السبب في أنني أشير إليها أحياناً على أنها مجالات "الاختراق" أو "الفتح" والاكتشاف.

ومـن هذا المنظور العريض، يصبح في وسعنا رؤية أن التنمية الحقيقية لإدارة الوقت تتمثل في أنها تعمل على تحسين حياتنا في كافة أبعادها. إن ما نفـوز به من إدارة الوقت في جوهره : ليس المزيد من الوقت ولكن تحقيق حياة أفضل وأرقى.

إجهاد أقل من خلال التحكم في الوقت

نـدرك جميعـاً أن ضياع الوقت منّا ونفاده يعمل على إصابتنا بالإجهاد، ذلـك أننا نسعى وقتها إلى أداء ما هو كثير جهداً خلال وقت قصير للغاية، وعـندها، يـتم اتخـاذ القرارات في عجالة، ويتم العمل والتنفيذ تحت وطأه الضـغوط. أمـا التخطيط، فقد تم هجره والتخلي عنه ويحل الاندفاع مكان الـتفكير، وتطـول بـنا ساعات العمل في صراع لإتمام العمل، وتتضاءل الكفاءة وتتبدد مواعيد الانتهاء والتسليم في هذا الجو. كما يزيد التوتر وتحتد الطـباع ويتصاعد أمر الإجهاد، إننا نعرف جميعاً كنه هذا الإجهاد بالطبع، أليـس كذلك ؟ لكن ربما لا نعرف مدى الارتباط الكبير بين الوقت واتصاله بهذه المشكلة.

إن كـل فكرة وكل تصرف يتطلب وقتاً، وكل ما يتطلب وقتاً يحمل في طياتـه إمكانية ضياع الوقت أو تبديده، فلو كان هناك شيئا ما استغرق أكثر مـن وقته الواجب له، فمعنى ذلك أن هناك تبديداً في الوقت، ولو دفعك هذا

الوقـت الذي ضاع إلى خشية نفاد الوقت قبل في تنفيذك لمهمة أخرى بعد ذلك في نفس اليوم، فإنك تواجه إجهاداً كبيراً يفرض عليك نفسه بصورة مفاجئة، وهكذا، يمكننا أن نرى أن كل "مضيع" للوقت "مرشح" قوي للإصابة بالإجهاد.

وهـذا يفتح أمامنا منهجا جديدا لإدارة الإجهاد، إننا بدلاً من وضع أنفسنا في مواقع الإجهاد الدائم، ومن ثم، تعلّم أساليب التعامل فيها ومسايرتها، خير لنا أن نركز على إدارة وقتنا بطريقة أكثر اقتداراً وفاعلية، إننا بهذه الطريقة نتمكن من منع معظم الإجهاد الذي نصاب به من جراء نقص الوقت. وعلى ذلك، فإن إدارة الوقت هي إدارة الإجهاد في أعلى درجاتها.

وهـذه الفكـرة تتمـتع بالبساطة الكبيرة التي يبدو معها سهولة التغاضي عـنها وإهمالهـا، لكن، عليك أن تفكر لحظة فيها وفيما تعنيه بالضبط، لقد كـتب الكثير عن الإجهاد الإداري، وخصوصاً عن الإجهاد في أماكن العمل وتكلفـته بالنسـبة للأعمـال في أمريكا، وهو الأمر الذي عني به أصحاب الشـركات ومدراؤهـا الكـبار حتى إنهم باتوا يلجئون إلى اتخاذ إجراءات

"علاجية" جادة ومكلفة. منها : الاستعانة بالمستشارين الخارجيين وإحضارهم لإلقـاء حـلقات دراسية وورش عمل عن أساليب التقليل من الإجهاد لدى العامـلين عـندهم، وأيضاً إقامة الملاعب الرياضية بالموقع، وكذلك أماكن للترويح والترفيه كي يتمكن العاملون من إفراغ شحنات توترهم فيها، وكذلك تسجيل عضويتهم لدى مراكز الترفيه الموجودة في ناحيتهم.

وإذا مـا نظـرنا إلى الأمر من مستوى أكثر جدية و "رزانة" لعلمنا أن الإجهـاد لـه ارتـباطه المباشر ببعض أكثر المتاعب الصحية خطورة وخصوصـاً الـنوبات القلبية بل والسكتة القلبية كذلك. ونرى أن هذا الأمر

تصـــل تكاليفـــه في دنيا الأعمال إلى أرقام مهولة، ذلك لأن الشركات تواجه الضـــربات مـــن جهتين : تكاليف دعم الرعاية الصحية التي تقدمها، وأيضاً الخسارة المفجعة لوفاة أحد المدراء الشبان بشكل مفاجئ، وهناك من العمال مـــن رفعـــوا القضـــايا ضد أصحاب الشركات لإصابتهم بالعجز من جراء الإجهاد الذي أصابهم أثناء عملهم لديهم.

تُرى، إلى أي مدى سيكون الوضع أفضل إن وجهنا طاقاتنا ناحية "منع الإجهاد أصلاً.؟ وبالطبع، لن نستطيع أن نلغيه تماماً، وبالطبعْ أيضاً، ليس كل "المجهدين" ضحايا لعامل الوقت، غير أن النسبة الكبيرة منهم كذلك، وكذلك يمكن علاجهم، عليك بالتخلص من تلك المواقف التي تسبب الإجهاد، ولن يتسلل إليك الإجهاد أبداً بعدها، شئ بسيط، أليس كذلك ؟

التوازن بين العمل والحياة الشخصية

هل أنت من المندفعين ذاتياً للعمل ؟

هل هذا بالشيء السيئ بالفعل أن تكون كذلك ؟

طالما سمعنا الكثير عن الاندفاع الذاتي للعمل، لكن ليس ذلك كله بالشيء السيئ، لكـــن، هـــل يتحدث الجميع عن نفس الشيء ذاته ؟ عندما يتم حبك لإحـــدى الكـــلمات لوصـــف إحدى الظواهر التي تغير الاهتمام، وعندما تتم مناقشـــة هـــذه الظاهرة على نطاق واسع، لن يمضي وقت طويل، وتجد أن التعريف المقدم قد أصاب العطب أطرافه، وسرعان ما نكتشف أن ما أصبح لدينا ملامح غامضة لأمور لم يضمها التعريف أصلاً.

وعلى كلٍ، ما هو الاندفاع الذاتي للعمل ؟ لقد اعتدنا دائما على اعتبار ساعات العمل الطويلة تعد دليلاً على الاندفاع القسري الذي لا حيلة للمرء

فيه والنابع من الـــذات إلى العمل، غير أن هـــذا المفهوم قد تعرض " للتحدي " في أيامنا هذه، فكل المندفعين ذاتياً للعمل يعملون لساعات طويلة، غير أنه ليس كل من يعمل لساعات طويلة بالمندفعين من داخله إلى العمل، إننا نجد الكثيرين يعملون لساعات طويلة لأسباب عديدة، وغالباً ما يكون السبب وراء ذلك هو أنهم لا يملكون سوى هذا الخيار أمامهم. أعرف امرأة متميزة، وهي أم لأربعة أطفال وتشغل وظيفتين في وقت واحد، إحداهما في إحدى دور تنشئة الأطفال لها متطلباتها الكثيرة، كما أنها مجهدة للغاية، إنها تعمل لمدة اثنتا عشر ساعة يومياً، خمسة أيام في الأسبوع، لكن هل تعد من المندفعات ذاتياً للعمل ؟ هي شخصياً لا تعتقد ذلك، "عليك أن تقوم بما ينبغي عليك القيام به، هذا كل ما في الأمر".

البعض الآخر يعمل لساعات طويلة لذلك السبب البسيط، إنهم لا يعرفون أداء العمـــل خـــلال الساعات النظامية له، هؤلاء هم المحظوظون، ذلك لأن الاندفـــاع الذاتي لديهم للعمل يمكن علاجه. وبالطبع، فإننا جميعاً نقوم بالعمل لســـاعات طويـــلة من حين إلى آخر في المشروعات الكبيرة، غير أننا هنا نـــتحدث بـــالفعل عن حالة "مزمنة" وهي العمل إلى وقت متأخر في كل يوم وليـــلة. ويمكن للساعات الطويلة أن تقدم لنا دليلاً يساعدنا على التعرف على الاندفـــاع الذاتي، غير أن علينا التعامل مع ما هو أعمق من ذلك بحثاً عن السبب وراء تلك الساعات الطويلة.

ثـــم إن هناك ذلك السؤال وهو : هل ذلك الذي يعشق العمل ويحبه، هو ذلـــك المـــندفع ذاتياً للعمل المتواصل ؟ إنني أستمتع فعلاً بعملي، ولذا فأنني ابـــذل فيـــه معظم طاقتي، ما الخطأ في ذلك ؟ طبعاً لا شيء خطأ ... هناك، طالمـــا تحتفظ ببعض الطاقة لنفسك ولعائلتك، إن حبك لعملك وعشقك له لا صـــلة له بموضـــوع الاندفاع التلقائي هذا الأمر ينطبق أيضاً على الطموح،

فـالعمل الإضافي الشاق، والذي قد يعني العمل لفترات إضافية طويلة على أســاس أن ذلــك يشــكل جزءاً من خطتك للتقدم في مجالك، لا يعد اندفاعاً تـلقائياً، وطالمــا أنــك تهـتم بتحقيق بعض التوازن في المجالات الأخرى لحياتك.

ولكن، ماذا عن العاملين المجدين فعلاً من أصحاب الإنجازات الكبيرة ؟ لعــلهم مــن المندفعين للعمل ذاتياً من داخلهم ؟ الإجابة : ليس بالضرورة، فالمجدون عادة ما يستمتعون بما يؤدونه ويحظون بالرخاء الغامر من النتائج الــتي يحققونهــا، إنهــم - في الواقع - هم من يشار إليهم أحياناً على أنهم المــندفعين الأصــماء، فهم يتمتعون بطاقة كبيرة وحماس كبير أيضاً للحياة، إنهــم يحيــون حيــاة أطول ويقدمون إنجازات أكثر، ويشركون أنفسهم في مجــالات واســعة من الأنشطة مهنية كانت أو شخصية، وكثيراً ما يحظون بالكثير من البهجة والاستمتاع في حياتهم.

إن الفــرق بيــن مجرد العمل لساعات طويلة (لأي سبب من الأسباب) والاندفــاع رغماً عنك للعمل باستمرار، هو أن الاندفاع الذاتي للعمل طول الوقــت ســلوك قسري تأخذ به رغم إرادتك، مثل تناول الكحوليات واللجوء لــلمخدرات وممارســة لعب القمار أو أي نوع آخر من أنواع الإدمان، إن المــندفعين ذاتيــاً "مدمــنون " للعمل، إن لديهم دافعاً يجبرهم على الانشغال الدائــم، ولذا، تراهم قد دفنوا أنفسهم بين أكداس الأوراق، وما نحو ذلك من الأعمــال الروتيــنية التي تستهلك الوقت وتبدده دون أن يضعوا سوى القليل من الاعتبار لنتائج ما يقدمونه من أعمال وقيمة ذلك بالنسبة لشركتهم.

وقــد تختلف الأسباب الأساسية التي تكمن وراء ذلك الإدمان، فقد يغرق المــندفعون ذاتيــاً أنفسهم في العمل هرباً من مشاكل الشخصية، أو تفادي

العودة إلى منزل تسوده الخلافات الزوجية، أو لرفع تقديرهم لذاتهم في نظـر أنفسـهم، أو لـتعميق الإحسـاس لديهم بأنهم يسيطرون على حياتهم بالكـامل، ولكن، مهما كان الحافز أو السبب الباطني لذلك، فالنتيجة النهائية واحـدة في كل الحالات وهي : ساعات طويلة غير مقررة أصلاً تؤدي في العمل، والإجهاد الكبير الذي يصيب العامل وتنصب آثاره على العائلة.

هـل أنت من المندفعين ذاتياً للعمل ؟ هذا السؤال الذي قمت بتوجيهه في بداية هذا القسم سؤال "مراوغ" بالفعل، إن الإنكار خاصية مميزة وقوية لكل أشـكال سـلوك الإدمان ولذا، نجد أن المندفعين ذاتياً الحقيقيين، لا يعتقدون أنهـم كذلـك أبـداً، غير أن هناك بعض العلامات التي من شأنها أن تقوم بإرشـادنا عبر الدهاليز المعتمة، لقد قامت الدكتورة مارلين ماكلوفيتز وهي عالمة نفس في أمور الإدارة قامت بدراسة الاندفاع الذاتي للعمل على نطاق واسـع، بتقديم اختبار لقياس هذه الظاهرة، هل لك أن تحاول التعامل مع هذا الجزء من الاختبار بنفسك والذي قدمته الدكتورة مارلين (١).

القيام باختبار عن الاندفاع الذاتي للعمل

١ – هـل تنهض مبكراً من النوم مهما كنت متأخراً في ذهابك إلى الفراش في الليلة السابقة ؟

٢ – إن كنت تتناول الغداء وحدك، هل تقوم بمطالعة الجريدة أثناء الأكل ؟

٣ – هل تجد صعوبة إذا لم يكن لديك ما تفعله ؟

٤ – هل تتسم بالحيوية وبروح المنافسة في أعماقك ؟

٥ – هل تعمل في عطلات نهاية الأسبوع وأيام الإجازات ؟

٦ – هل تستطيع العمل في أي وقت وأي مكان ؟

٧ ـ هل تجد أنه من الصعب عليك أن تقوم بأجازة من العمل ؟

٨ ـ هل تخشى التقاعد وتخاف منه ؟

إن كانت إجابتك بنعم على خمس أسئلة أو أكثر، فربما تكون من المندفعين فعلاً، لكن هل هذا بالأمر المشين والسيئ إن كنت كذلك ؟ يتسم هذا السؤال بشيء من التعقيد، لقد عرّفت الدكتورة ماكلوفيتز المندفع ذاتياً للعمل، بأنه ذلك الذي يتمتع برغبة داخلية للعمل الشاق لفترات طويلة، والذي تتسم عادات العمل لديه دائماً بتجاوزها لمواصفات الوظيفة التي يؤديها، وتتجاوز توقعات من يعملون معه ومن يعمل لحسابهم.. دعنا نضع هذا الأمر موضع الاعتبار، إن تجاوزك لما يتوقعه منك رئيسك في العمل قد يكون شيئاً طيباً أو سيئاً، أما أن تتجاوز مواصفات وظيفتك فهو نادراً ما يكون كذلك.

لدينا أيضاً الدكتور شارلز جارفيلد، أستاذ علم النفس بكلية الطب في سان فرانسيسكوا، جامعة كاليفورنيا وقد اشتهر بدراساته التي أجراها عن المتفوقين في الأداء في العمل، وتتمتع تعليقاته عن المندفعين ذاتياً للعمل باتصالها وارتباطها بموضوعنا هذا. يقول الدكتور جارفيلد "إن هؤلاء المندفعين للعمل بصورة لا يملكون لها رداً، مدمنون للعمل وليس لنتائجه، إنهم يعملون من أجل العمل لذاته ولا يتركون أثراً كبيرا يخلفونه وراءهم من أعمالهم، ولا يحقق أي منهم أي اكتشاف، أو لا يسجل اسم واحد في قائمة المناصب أو يصبح مديراً كبيراً ذات يوم، هل هؤلاء المندفعون من داخلهم للعمل لهم مساهماتهم الحقيقية في المؤسسة التي تنتظرهم ؟ يرد الدكتور جارفيلد من ذلك بالإيجاب، وذلك بسبب حجم العمل الذي يحققونه بالفعل. غير أنك تجدهم في منتصف مسيرتهم المهنية، قد أصاب إسهاماتهم

الجمود بصورة كبيرة بسبب اهتمامهم بالتفاصيل، والحق أننا كثيراً ما نجد أن العديد من ممارسات هؤلاء المندفعين - في إداراتهم للوقت - قد اتسمت بالغرابة والشذوذ (١) فهم يميلون إلى العمل لساعات أطول في أقل الأعمال إنتاجية، (٢) وهم يميلون إلى التركيز على الأعمال "المرئية" التي يمكن للغير لمسها ومشاهدتها مفضلين إياها على الأعمال التي تتسم بالأولوية المطلقة، (٣) وهم يرفضون تفويض غيرهم للعمل عندما يتيسر تحقيق ذلك، (٤) ويبالغون في تصرفاتهم عند نشوب الأزمات، حيث يلقون بأنفسهم في أعماق الانشغال الهستيري بالعمل، الأمر الذي يثيره الفزع عند شيوعه، حتى بين المدراء والرؤساء في العمل.

وربما، كان هذا الجانب من شخصية المندفع للعمل ذاتياً، أعني انحصار كفاءتهم في تركيزهم على التفاصيل – هو ما أدى إلى التحول التدريجي للتفكير في إنشاء وظائف المدراء التنفيذيين في هذه البلاد، فبينما كان ينظر إلى الموظف الذي يبقى إلى وقت متأخر بالليل في الشركة ويعود إلى منزله محملاً بحقيبة منتفخة بالأوراق ويعود إلى الشركة في أيام السبت لكي يتم إنجاز ما بين يديه، على أنه شخص متفان وملتزم، أصبح ينظر إليه الآن بعين الريبة والشك، والمديرون الكبار الذين يتابعون أمر مثل هذا الشخص الآن باتوا يدركون أنه شخص غير منظم في أفضل الحالات، أما في أسوأها فإنه – ومن خلال ارتكاب الأخطاء وإصدار الأحكام غير السليمة، وإضاعة الفرص – يتسبب في إلحاق الأضرار بالشركة.

هذا التحول الحادث في هذا الموقف لم يتم سوى مؤخراً، وإن لم يكن شائعاً على نطاق العالم بعد، فلا يزال هناك من يعتبر الاندفاع الذاتي للعمل نوعاً من المجاملة أو الترحيب، غير أن معظم قادة الأعمال المستنيرين هم من يعرفون أعمق وأفضل على أي حال، إنهم يعرفون أن التعب هو ما ينتج عن ساعات العمل الطويلة، والتعب والإجهاد يولدان الأخطاء، ويعرفون أيضاً أن الشخص المجد في عمله، والذي يكدح في العمل إلى ساعة متأخرة

من الليل، في الوقت الذي يعم الإظلام فيه بقية المبني، ربما كان يجد ويجهد نفسه في أشياء خاطئة لا لزوم لها. وباتوا يعرفون أن الحقائب المثقلة بالأوراق أو المكاتب التي يعلوها جبال الملفات المتصاعدة لا تشي بالولاء أو التفاني، ولكن بسوء التصريف والإنجاز، ويعرفون أن التفكير السليم الصافي الخلاق الذي يعد علامة من علامات المبدعين لن يقدر له أن يتحقق سوى من ذلك المرء الذي يعرف كيف يسترخي، ويعرف كيف يستعيد طاقته ويعيد شحن نفسه وليس من ذلك الشخص "المنهك" عقلياً وعاطفياً.

ثمة شيئين يحدثان معاً، عندما تعمل لساعات طويلة : إنك تفترض أن لديك المزيد من الوقت حتي تنجز ما بيديك، وعليه، تعمل على الإبطاء من إيقاع العمل، وأن التعب يتملكك بحيث لن تستطيع الأداء بنفس السرعة والهمة السابقة، ونتيجة لهذين السببين تعمل بكفاءة أقل وتتكرر منك الأخطاء، الأمر الذي يؤدي إلى المزيد من ساعات العمل الطويلة، إنك لا ترتكب جريمة إن عدت إلى منزلك عند الخامسة مساءً، إن الأشخاص " المنضبطين " يفعلون ذلك طول الوقت، بل إن ذلك يعد علامة من علامات الانضباط في العامل الكفء المنتج.

ولذا، إن كنت تقوم بالعمل لساعات طويلة باعتقاد أن ذلك يترك انطباعاً معيناً لدى رئيسك في العمل، فإنك في الحقيقة ترتكب خطأً كبيراً له آثاره الجسيمة، ذلك أن الأمر لن يقتصر على أنك لن تحصل على أي نقاط لصالحك لدى رئيسك فحسب، بل أنك تضحي بواحد من أفضل مصادر مؤازرتك ومساندتك في سبيل طموحاتك المهينة، أعني أنك تضحي بعائلتك وأحبائك، هذا إن لم يكونوا قد هجروك وابتعدوا عنك.

إن النتائج التي تخلفها عملية الاندفاع الذاتي للعمل للفترات طويلة قد بلغت حدًا متطرفاً في أبعادها، هناك حالات للطلاق، وانهيار للعلاقات،

واغتراب للأطفال ومعاناتهم لمشاكل سلوكية خطيرة، هذه الأمور كلها شـائعة بـالفعل داخـل منازل المندفعين ذاتياً، وحتى لو تغاضينا مؤقتاً عن الآلام التي تلحق عائلتك بسبب هذا النوع من الإدمان، عليك أن تفكر وتضع فـي اعتـبارك الأثر المعاكس الذي سيرتد إليك، فعاجلاً أو آجلاً ستجد أن "الاضطراب" في البيت قد لحق بك وأصابك مما سيكون له الأثر الأكبر في النيل من كفاءتك واقتدارك في العمل نفسه.

هل نجحت في إقناعك في أن الاندفاع الذاتي للعمل ليس بالشيء الطيب؟ والآن، دعـنا نفكـر في كيفية إخراجك منه ؟ إن تحقيق التوازن بين الحياة الشخصـية والحياة المهنية قد يبدو أكثر صعوبة بالنسبة للبعض عن البعض الآخـر، وقد يحتاج البعض إلى المشورة المهنية والنصح خلال مضيهم في هـذه العمـلية، غيـر أن العلاج الأساسي يبقى هو نفسه على الدوام : حدد الأهـداف الـتي تعكـس التوازن بين جوانب حياتك المختلفة، وتعلّم كيفية إدارتك لوقتك بطريقة أفضل.

وهـذا يصل بنا إلى الربط بين الوقت والاندفاع الذاتي للعمل. إن الوقت يمنحـنا دليـلاً نسترشـد بـه للتعرف على المشكلة (طالما كانت كل أنواع الاندفاع الذاتي تترجم إلى العمل لساعات طويلة)، كما أنه يمنحنا مفتاح حل المشكلة، ولو قمت بدراسة هذا الكتاب وعمدت إلى الممارسة الفعلية لقواعد إدارة الوقت الفعالة، لأصبح في وسعك أن تضع هذه الساعات الطويلة تحت الـتحكم والسـيطرة. إنني أومن بذلك فعلاً ذلك لأنني قد شاهدت ذلك وهو يتحقق أمامي لمرات لا حصر لها.

وإذا ما جئت إلى عملية تحديد الأهداف – والتي نقدمها في الفصل التالي مـن الكـتاب، وذلك بهدف الوصول إلى التوازن وتحقيقه، لأمكنك أن تنجح هـنا أيضاً. والسر يكمن في توسيع مجال تفكيرك، وأن تعرف أنه لا ينبغي

للأهداف أن تتركز بالكامل على حياتك المهنية، فعليك أيضاً أن تحدد أهدافاً تتعلق بالزوجة والأطفال والأصدقاء والترويح عن نفسك واللياقة البدنية والنمو الفكري والتواصل الاجتماعي والإثراء الروحي.

الإنتاجية الشخصية

لأعوام عديدة، اعتنقت الصناعة ودنيا الأعمال الأمريكية فكرة أن لها التفوق الاقتصادي على نطاق العالم كله، وأخذت بها كشيء مسلم به، غير أننا نجد اليوم أن الاقتصاد قد أصبح يغطي الكرة الأرضية بأكملها، كما زادت حدة التنافس الدولي، وعلى امتداد الطريق، وجدنا الشركات قد دخلت في عمليات مؤلمة بل وخطيرة لشد الأحزمة، وضغط النفقات، وشاعت بعض الألفاظ من عينة : التقليل من حجم الإدارة، إنقاص حجم الشركة، وإعادة الهيكلة. ويتم التشديد في هذه الأجواء على ما يعرف بالإنتاجية. لكن ما هي الإنتاجية ؟

تشير العلاقة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج إلى ما تدخله من موارد وما تستخرجه من نتائج، ويتم التعبير عن ذلك في الطالب بكلمة المعادلة.

الإنتاجية = الناتج ÷ الداخل (في الإنتاج).

تشير هذه المعادلة إلى أن هناك طريقتين لتحسين الإنتاجية : زيادة الناتج مع الاستمرار في الإبقاء على الداخل في الإنتاج على ما هو عليه، أو التقليل من ذلك "الداخل" مع الاستمرار على الإبقاء على "الناتج" على ما هو عليه.

وتكمـــن قيمـــة هـــذه المعادلة في أننا نستطيع من خلالها أن نقيس بســـرعة درجـــة التغيرات الحادثة، وحتى نعرف كيفية عملها، دعنا نحاول التعامل مع بعض الأرقام.

إن كـــان بمقدور أحد مصانع المعدات الميكانيكية أن ينتج (٩٢٤٠) آلة حديثة (الناتج) في (٨٤٠) ساعة عمل (الداخل)، فيكون مستوى الإنتاجية (١١)، بمعـــنى أنه يمكن إنتاج (١١) آلة حديثة في كل ساعة، وعلى ذلك، فـــأن المصـــنع يســـتهلك مستوى معيناً من الموارد : ٨٤٠ ساعة من وقت الإنتاج لتقديم مستوى محسوس منه، وهو في حالتنا هذه ٩٢٤٠ آلة جديدة.

الإنتاجية = ٩٢٤٠ آلة جديدة (الناتج) ÷ ٨٤٠ ساعة (الداخل) = ١١.

ولنفـــترض الآن أن المـــنافس الرئيسي لهذه المصنع أخذ في استرجاع بعض عملائه، ورأت إدارة المصنع أنه يمكنها استعادة زبائنها القدامى، ذلك لـــو اســـتطاعت تخفيض أسعار آلاتها، الأمر الذي يمكن أن تحققه إن أمكن تقـــليل تكلفة التصنيع لديها، ولكي يمكنها التأثير في تكلفة الإنتاج، كان على الإدارة أن تجاوب على جبهتين : (أ) أن يعمل عمالها بطريقة ما على إنتاج عـــدد أكـــبر مـــن الآلات فـــي الســـاعة (أي زيادة الناتج مع دوام الداخل واســـتمراره عـــلى ما هو عليه، أو (ب) أن تقوم بتقليل العاملين لديها، وأن تعمـــل عـــلى تدريب الباقين بطريقة أكثر اقتداراً مما يمكنهم من إنتاج نفس عـــدد الآلات كمـــا كـــان الحـــال عندما كانت أعدادهم كبيرة. (أي إنقاص الداخـــل، والإبقاء على الناتج كما هو. وإليك الطريقة التي تتناول بها هاتين الطريقتين، ويعبر عنهما في إطار هذه المعادلة :

(أ) الإنتاجية = ١٠٠٨٠ آلة ÷ ٨٤٠ ساعة = ١٢

(ب) الإنتاجية ٤٠ آلة ÷ ٧٧٠ ساعة = ١٢

والآن يمكن للمصنع أن يحقق الدورة (ج) من التنافس.

ذلك لو عمل على تحسين " جانبي " المعادلة الإنتاجية عن طريق تمكينها لعـدد اقـل مـن العمالة مع تحقيق قدر الإنتاج أكبر من الذي كانت تحققه قوة العمالة الأكبر.

(ج) الإنتاجية = ١١٠٨٨ آلة ÷ ٧٧٠ ساعة = ١٤,٤

وقـد تعـتقد أن الأمر لن يفرق كثيراً بين ١٤,٤ و١١ آلة في الساعة، خصوصـاً إذا كـانت الآلات المنتجة من النوع البسيط الذي تضاءلت شهية العـالم له، إلا أن الأمر يختلف كثيراً مع مكونات الكومبيوتر أو السيارات. إن المـثال المبسـط عن الآلات الذي قدمناه يشكل قصة لها دلالتها بالنسبة للتقدم الحادث في دنيا الصناعة عموماً.

ولعلك أدركت الآن أن الإنتاجية هي الوسيلة التي استطاعت بها الصناعة اليابانيـة أن تحقـق هذه المكاسبِ التي باتت مضرب الأمثال، وعندما بدأنا مقارنـة أنفسـنا فـي أمريكا باليابانيين، كان لدينا عذرنا في أن نقلق على أنفسنا، فلقد كان اليابانيون يقومون بتحسين الأداء في كل من جانبي المعادلة الإنتاجية، لقد كانت بعودة منتجاتهم (الناتج) تتفوق بكثير عن منتجاتنا، ومن المحـتمل أيضاً أن تكاليف (الداخل) عندهم أكثر انخفاضاً. إننا نرى مثلاً في الصـناعة اليابانية للسيارات - كما يقولون - وجود خمسة مستويات للإدارة فيها، بينما لدى صناع السيارات من الأمريكيين يوجد إحدى عشر مستوى !

أيـن يتناسـب "الوقـت" داخل هذه الصورة ؟ عليك أن تتذكر أن الجزء الخـاص بـ (الداخل) في المعادلة إنما يتضمن كافة المصادر (بما في ذلك

الوقــت.. ذلك المصدر غير المرئي والخفي)، وقد تم استثمارها جميعاً لتحقيق (الناتج)، والجزء الخاص بالناتج في المعادلة هو الوقت " المستغل " أو الوقــت في هيئة نتائج، وفي العرضين أ، ب نجد أن المصنع كان يتعامل بــالفعل مــع الوقــت عندما نجح في الدفع بعماله إلى إنتاج الآلات بصورة أسرع، والذي نجده مع أساليب الإدارة في العصر الحديث، انه يأخذ بمفهوم العمــل عــلى تحسين كل من "جانبي" المعادلة معاً : أي الأداء الأكبر (ناتج متزايد) في الوقت الأقل (داخل متناقص).

وحقيقة الأمر أن الجزء الأكبر من العمل في دنيا الأعمال الأمريكية إنما يــدار مــن داخل المكاتب وليس عند خطوط الإنتاج. إننا في هذه الأيام نعد مذكرات أكثر، ونجهز عدداً أكبر من خطط التسويق، واقتراحات مالية أكثر، ولكن ليس معدات أو آلات أكثر ! ولذا، يتعين أن يتحول تركيز إنتاجيتنا إلى الأفــراد، فــإن اســتطاع كتــبة المذكرات ونواب الرؤساء لأمور التسويق والعامــلون فــي الأمــور المالية، أن يحققوا نتائج أفضل فيما يقومون به، واســتطاعوا إنجــاز ذلــك في وقت أقل، أمكن للأثر الذي يخلفه الاقتصاد الأمريكي أن يكون قوياً.

وهناك الكثير مما يمكن فعله، وطالما رأينا علماء النفس الصناعي وهم يؤمــنون مــن زمن طويل أن المدراء – في عمومهم – إنما يقدمون أموراً تتسم بالإنتاجية الأقل مما ينبغي أن يكون عليه الأمر، إنها تقل بنسبة ٧٠ في المائــة، تصــور ! وفي الوقت الذي أجريت فيه القليل من البحوث في هذا الصــدد، هناك من البيانات التي تعمل على تدعيم وجهة النظر القائلة : إن المديــر العــادي لا يتمتع سوى بـــ ٣٠ في المائة من المقدرة الفعالة، وأنا شخصــياً قد اقتنعت – تماماً من خلال متابعتي للأعمال الأمريكية – أن هذه الحقيقــة صــادقة في مضمونها، فمعظمنا يعمل بحوالي ثلث الكفاءة معظم الوقت.

إن أبحـــاثي توضـــح مـــثلاً أن المدراء يمضون بالفعل ست دقائق في المكالمـــة التـــليفونية، وأن معظمهم عند مراجعتهم لجداول الوقت المفصلة لـــلعمل - يخـــرج بالاقتـــناع بأنه كان في إمكانه تغطية كافة النقاط الهامة المعروضـــة أمامـــه فـــي دقيقتين، فإذا كان كل ما يستطيعون تحقيقه مجرد اختصـــار وقت المكالمة إلى النصف أي إلى ثلاث دقائق مما ينتج عن ذلك مـــن نتائج إيجابية، فإن إنتاجيتهم بذلك يمكن أن تزيد إلى الضعف كما يمكن التوفير في ذلك المصدر النادر.. وهو الوقت.

هـــل ســـبق لك أن لاحظت أنه في اليوم الأخير لعملك قبل الشروع في إجـــازتك أنـــك أنجـــزت في يوم واحد ما تقوم به عادة في ثلاثة أيام ؟ هل تحتاج إلى المزيد من الإثبات على أن معظم الناس إنما يعملون بثلث الكفاءة الممكنة معظم الوقت وبالطبع، لن يتوقع أحد منك أن تعمل بأقصى قدراتك وأعلاها طوال الوقت. لكن، لو قمت بالأداء بثلثي قدراتك، فإنك تعمل بذلك عـــلى زيـــادة الناتج الذي تقدمه لكي يصبح ضعف ما تقدمه حالياً، وبذلك، تؤدي عمل يومين في يوم واحد !

وهـــناك مثال بارز عن الإنتاجية المتزايدة التي تحققت في مكاتب إدارة الخطـــوط الجويـــة الكندية، وكان من عادة الرئيس فيها أن يعقد اجتماعات يوميـــة لطـــاقم العامـــلين فيها. وكان الاجتماع فيها يستغرق ساعة ونصف الســـاعة دون جـــدول محـــدد للأعمال فيه، ولم يكن من الغرابة في شئ أن المـــدراء العشـــرة الكـــبار فيها كانوا يطلقون على هذه الاجتماعات "المبدد الأعظـــم" لأوقـــاتهم، وبعـــد أن تـــم تعـــلم بعـــض الأساليب الأفضل لعقد الاجـــتماعات، قـــام الـــرئيس بتغيير الوضع، فقد قرر عقد الاجتماع لطاقم العامـــلين مرة واحدة أسبوعياً وليس كل يوم، وأن يتحدد الاجتماع ويقتصر

عــلى ســاعة واحدة من الزمن، وأن يدار الاجتماع من خلال جدول محدد للأعمال، وهكذا، قل استهلاك الوقت بصورة درامية من سبع ساعات ونصــف الساعة أسبوعياً إلى مجرد ساعة واحدة من الزمن، وبعد انقضاء ســتة شــهور، وبعد أن تعلموا استخدام تلك الأداة القوية المتمثلة في جدول الأعمــال، اســتطاعوا أيضــاً مضاعفة النتائج المتحصلة من الاجتماعات، وبذلــك، زادت الإنتاجية الكلية لاجتماعات طاقم العاملين خمسة عشرة مرة دفعة واحدة !

الإنتاجية الأصلية = ١٠٠ (النتائج الأصلية) ÷ ٧,٥ ساعة = ١٣.

الإنتاجية المحسنة = ٢٠٠ (نتائج مضاعفة) ÷ ساعة واحدة = ٢٠٠

٢٠٠ ÷ ١٣ = ١٥,٣٨ درجة التحسن = ١٥٣٨%

وهــناك مــثال آخر من عالم الرعاية الصحية، لقد اكتشف مدير إحدى المستشــفيات مــع فريق من كبار العاملين معه بعد التزامهم بجدول الوقت لديهــم لمدة أسبوع، أنهم كانوا يبددون من وقتهم ساعتين يومياً تقريباً بسبب سياســة " الــباب المفتوح " التي كانوا يتبعونها. لقد كانوا يقاطعون بعضهم الــبعض عمــداً عــندما تخطر براس أحدهم أحد الأفكار، وبعد حضورهم لإحدى حلقات النقاش حول إدارة الوقت، أعادوا تعريف "الباب المفتوح" لكي يصــبح " إمكانيــة الوصــول إليهم "، وأغلقوا بذلك الأبواب من اجل توفير الوقــت لــلعمل المركز المتصل دون مقاطعة. وحددوا مواعيد منتظمة للقاء بعضــهم الــبعض لــتغطية ومناقشة الأسئلة التي تكون قد ظهرت فيما بين المواعيد.

وعــلى الفور، هبطت الساعات التي كانت تفقد هباء من ساعتين إلى ما هــو أقل من نصف الساعة، وبذلك، باتوا يحظون في يوم العمل العادي ذى

الـثماني ساعات بسبع ساعات ونصف الساعة من العمل الفعلي.. وذلك بدلاً من ست ساعات. وأكثر من ذلك، أمكنهم أن يقدروا أهمية الساعات المركزة فـي العمل، حيث أمكنهم إنجاز ٥٠ في المائة زيادة عما كانوا يحققونه في الساعات القديمة التي اتسمت " بالمقاطعة " وعانوا من آثارها.

أما الآن، فأقدم لك طريقة أخرى قيمة للتفكير في إدارة الوقت، فبمجرد أن تـدرك أنـه بمقـدورك تحديـد كميته، وقياس أثره على الإنتاجية، بات بوسـعك أن تـرى بوضوح مزايا تعلم استخدام وقتك بصورة أكثر فاعلية، وعـلى ذلـك، فـإن التركيز ينتقل بصورة خفية من إدارة الوقت لذاته، إلى زيادة الإنتاجية وتضاعفها.

إن معظـم هـذا الكتاب إنما يوضح لك كيفية التخلص من أكبر مبددات الوقـت في حياتك، ومن خلال هذا المنظور العريض، عليك أن تتعلم النظر إلى مبددات الوقت باعتبارها أهدافاً إنتاجية. ولكي تعمق الرؤية لديك، عليك بتحديد بعض الأهداف الفعلية.

لقـد قـامت مجموعـة من كبار المدراء بعمل ذلك بالضبط، واكتشفوا الخمسـة مبددات لأوقاتهم التي كانت تورثهم القلق والمتاعب، وقاموا بقياس كميـة الوقـت "المهدر". ثم حددوا أهدافاً لتحسين الوضع، واختاروا لأنفسهم وسـائل تحقيق هذا التحسين، والأدوات التي سيستخدمونها في قياس النتائج المحسـنة، ورغم أن مبددات الوقت الخاصة بك تختلف في أمرها عنهم، إلا أنه يمكن لك أن تقوم بتعديل العملية التي قاموا بها تبعاً للموقف الخاص بك، وحـتى تـبدأ فـي ذلـك، أقدم إليك خطتهم التي أخذوا بها بالنسبة للمبددين الأولين للوقت معهم.

١- الإدارة من خلال الأزمات : يتوقع حدوث الأزمات واتخاذ الخطوات لمـنع وقوعها، فإن الوقت الذي ينفق حالياً في التصدي لها يهبط إلى

النصــف، مع الاحتفاظ – في نفس الوقت – بكافة النتائج (١٠٠ في المائة). هدف تحسين الإنتاجية : ٢٠٠

الإنتاجية (أ) = النتائج (ن) ÷ الوقت (و) = ١٠٠ ÷ ٠,٥ = ٢٠٠

٢ – المقاطعــات التــليفونية : عملنا من خلال إجراءات محددة للتحكم في الوقــت إلى، الإقلال من الوقت الضائع في المقاطعات التليفونية إلى الــربع (٢٥ في المائة). وبعد معرفة كيفية أن نكون أكثر اقتداراً في الــتعامل مــع المكالمــات الهاتفيــة. يصبح الهدف هو زيادة النتائج المتحققة بنسبة ٥٠ %، التحسن المستهدف للإنتاجية الكلية : ٦٠٠

أ = ن ÷ و = (١٥٠ ÷ ٠,٢٥) = ٦٠٠

والملاحــظ أنــه لم يعد غريباً أن نسمع هذا النوع من الشكوى في ظل الجــو التنافســي الذي تعمل فيه كافة الأعمال الآن : إن ما حدث لدينا هو إنقــاص عدد العاملين معنا بنسبة ١٠ في المائة، ومع ذلك، بات متوقعاً منا أن نزيد من إنتاجنا، كيف بالله يتأتى لنا تحقيق ذلك ؟ لقد مر علينا لتونا حل له أهميته الكبرى فعلاً وهو إدارة الوقت بصورة أفضل. إن بوسع أي إنسان يبذل جهدا جاداً أن يوفر ساعتين من وقته يومياً، أي عشر ساعات أسبوعياً (أسبوع العمل ٥ أيام !)، أي أربعين ساعة في الشهر. وبذلك، فإنك تحصل عــلى أســبوع إضافي كل شهر، أثنى عشر أسبوعاً كل عام، وهو ما يماثل ثلاثــة شــهور من العمل الإضافي سنوياً لكل شخص، ولك أن تتصور ما يمكــن لشــركتك أن تحققــه لو أتيح لكل واحد فيها أن يحظى بخمسة عشر شهراً في العام الميلادي الواحد !

النجاح في تحقيق الأهداف

" إن لـم تدر إلى أين أنت ذاهب، فلن يهم أي الطرق تسلك "، وأضيف إلى هذه الحكمة القول : ولن يهم كم يستغرق الأمر من الوقت للوصول إلى هناك.

بدون أهداف تحددها، يصبح مسارك في الحياة عشوائياً، يكتنفه الإهمال وانعدام الأثر، وبدون الوقت لن يمكن تحقيق حتى أبسط الأهداف، إن الربط بين إدارة الوقت والنجاح في الوصول إلى أهدافك يقدم لنا الدليل الواضح أن الاقتصـاد الحكيم في ذلك المصدر المتاح وهو الوقت يثمر لنا نتائج خصبة وغنية.

فالأهداف تشكل طريقاً، وطريقاً قوياً، لتحفيز نفسك للإنجازات العظمى، لكننا لـن نجد أبداً من يضع لنفسه هدفا كبيرا دون أن يخصص له الوقت لتحقيقه، إن تأكدك من تخصيص الوقت للوصول إلى أهدافك هو الدور الذي تلعبه إدارة الوقت.

لقـد شاهدت – عبر سنوات عمري – العديد من رجال المبيعات وهم يحققون نتائج تشكل ظواهر في حد ذاتها من تحديدهم لأهداف لها متطلباتها الكثيرة، والتي كثيراً ما كانت تذهب أبعد كثيراً عما يعدونه ممكناً، وقد حكى لـي معظمهـم أن المفتاح الذي جعل كل شيء ممكن الحدوث هو اكتسابهم التحكم في إدارة أوقاتهم بما مكنهم من تفريغ أنفسهم وتكريسها للتركيز على أهـداف مبيعاتهم، وهناك أحد المستشارين الماليين الذين قدم إليّ دليلاً مميزاً جديـراً بالذكـر. لقـد حـدد الرجل لنفسه هدفين كبيرين يتميزان بصعوبة الـتحقيق، وهـو أن يقـوم وخـلال عامين بمضاعفة كل من دخله وفترة

الإجـــازة الـــتي يقضيها مع عائلته، وارتفعت موارده بالفعل في العام الأول مـــن ٨٠ ألف دولار إلى ١٢٠ ألف دولار، وامتدت فترة أجازته من أسبوعين إلى أربعة. أما في العام الثاني، فقد وصل "أقصى دخله" إلى ١٦٠ ألـــف دولار، واستطاع أن يحظى بستة أسابيع أجازة. ولو أمكنك أن تسأله كيف أمكنه تحقيق ذلك، فقد يرد عليك بالقول : إنها "إدارة الوقت".

فعـــلى ذلـــك، أنت بحاجة إلى الوقت، لتحقيق أهدافك، ولكن هناك قوة مكملة أخرى وهى أن تحديد الأهداف سيمنحك المزيد من الوقت.

وبالحكم على الطبيعة الإنسانية على ما هي عليه، فإنه، إن لم يكن لدينا هدف معين علينا تحقيقه في يوم محدد، فإننا نميل إلى التسكع هنا وهناك بلا هدف تقريباً، ومن جهة أخرى، إن كان لدينا عدة أهداف رئيسية، واعتبرناها هامـــة بـــالفعل، وكنا ملمين ببعض المبادئ الأساسية في إدارة الوقت، فإنه بوســـعنا أن ننجز قدراً كبيراً منها في نفس ذاك اليوم، فالأساس هو التركيز فـــي الجهـــد على أولوياتك الحقيقية، إن وجود الأهداف لديك، يجعلك تركز نشاطك نحو إنجازها بنجاح من خلال إدارة بصورة أفضل الوقت.

وأولـــئك الذين يصادفون أكبر الصعوبات مع الوقت، هم أولئك الذين لا يملكون أهدافاً واضحة لديهم. فإن لم يكن هناك أهداف لهم بالمرة، فإنهم لن يعـــانوا من أي مشكلة مع الوقت، ذلك لأنه لا يتعين عليهم التوصل إلى أي شـــيء في كافة الأحوال، أما إن كانوا يملكون أهدافاً فقد أصبحوا في حاجة إلى الـــتحكم فـــي الوقت حتى يمكنهم تحقيقها، إنك بحاجة إلى الوقت لتحقيق الأهـــداف، وتحتاج إلى الأهداف لتحقيق المكاسب الحقيقية من إدارة الوقت، هـــذه العلاقة "المتكافئة" لها أهميتها الكبرى لنجاحك في إدارة الوقت لدرجة

أنها جديرة بالتعامل الكامل معها في حد ذاتها، وهو الأمر الذي يتم مناقشته في الفصل الثاني من هذا الكتاب.

الغرض الحقيقي من إدارة الوقت

وعدتــك فـــي بداية هذا الفصل أنه مع الإدارة الجيدة للوقت يمكنك أن توفــر لنفســـك ساعتين يومياً، إلا أنني أسألك الآن مرة أخرى نفس السؤال الـــذي كنت قد وجهته إليك وقتها : ماذا ستفعل بهاتين الساعتين ؟ إن الفوز الذي يمكن أن تحققه بإدارة الوقت يصبح لا معنى له ما لم توجد خطة لديك لاستغلاله في تحقيق أحد الأغراض.

أعـــرف رجـــلاً اشترى منزلاً في الجزء الريفي من بنسلفانيا منذ عدة أعوام، وكان هناك العديد من أشجار الكرز حوله، وقد استمتع تماماً بالفاكهة التي منحتها الطبيعة له في أول صيف له أمضاه هناك، وتملكه الاهتمام بعد ذلـــك لمعرفة ما إذا كان بإمكانه أن يحسن من الأمور هناك، وقام من أجل ذلك ببعض المطالعة والقراءة عن الفاكهة خلال فترة الشتاء، هذا الرجل كان من النوع الرزين المتعمق، وعلى ذلك، ومع مجيء العام التالي، استطاع أن يضـــاعف من محصول الكرز لديه، لكنه لم يكن قد فكر فيما يمكنه أن يفعله مـــع كل هذا المحصول الوفير من هذه الفاكهة، فكان أن فسد معظمه وسقط عـــلى الأرض، (الحق أنها لم تكن خسارة كاملة فلقد شكل هذا الأمر وليمة فاخرة لطيور الضاحية !).

إن إدارة الوقـــت لا تـــدور حول الوقت في الفراغ المجرد، وإننا تدور حول ما يمكن لنا أن نحققه بالوقت الذي لدينا، إننا في هذا الفصل قد أصبحنا نـــنظر بعيـــون جديدة لبعض الطرق التي يمكن بها لإدارة الوقت – بطريقة أفضـــل – أن تحسن من حياتك وترتقي بها، وعندما تتعلم الاستخدام الفعال لـــلوقت الممـــنوح لـــك، يكون بمقدورك أن تحظى بوقت أكبر مع عائلتك،

وتفــادي الإصابة بالإجهاد، وأن تحسن المستوي الشخصي لإنتاجيتك، وأن تكون أكثر نجاحاً في الوصول إلى أهدافك.

إن الــتحكم فــي وقتك يعني مواجهتك لحقيقة أنك أنت - في العادة - المشــكلة ذاتها وليس أحداً غيرك، مما يعني القيام بذلك العمل الشاق لتغيير العادات المتأصلة لديك، كما يعني التمسك بأرضيتك في مواجهة الشد السلبى للطــبيعة الإنســانية، والأمر ليس سهلاً على أي حال، غير أنه يستحق بذل الجهد في سبيله ؛ ذلك لأن مزاياه ومكاسبه ثمينة وعظيمة.

الفصل الثالث

التخطيط يمكنك من السيطرة

إنها السابعة والنصف صباحاً الآن.. لقد جاء بول بارنجتون مبكراً إلى عمله؛ ذلك لأنه يحتاج إلى وقت إضافي للعمل في مشروعه، وخلال وجوده فــي المصــعد مع كريس، الأخصائية في العلاقات الحكومية، سألته إن كان يمكــنها الالتقاء معه لبعض الوقت اليوم لجمع المزيد من المعلومات لتقديمها للجنة الإسكان التشريعية الفرعية، وبعد أن أستعرض في ذهنه أعمال يومه، وأقــترح عــليها أن تــأتي إليــه عند العاشرة والنصف، وبعد خروجه من المصــعد، يقرر بول معرفة ما إذا كان الفاكس القادم من استراليا قد وصل إلى الشــركة خلال الليل، ويمر بقاعة الاستقبال، ويتوقف لكي يشرب فنجان قهــوة، ولكنه يعود به إلى مكتبه بقصد أن يمده بالحيوية والانتعاش، إلا أنه يشتبك في مناقشة المؤتمر الصحفي الذي عقده عمدة المدينة بالأمس، وبينما كــان يخطــو عــائداً إلى مكتبه يصادف في طريقه رئيس إحدى الإدارات الأخــرى الذي سأل بول عن مكان خبير الكمبيوتر الذي استعان به بول منذ ثلاثة أعوام، ويرد بول : طبعاً لكن اتصل بي فيما بعد، أرجوك انتظر ثانية، فهناك ما ينبغي أن تعرفه عن هذا الخبير.

وعندما يقترب بول أخيراً من مكتبه، يلاحظ أن مساعده يلوح إليه بيديه بطــريقة عصــبية ؛ لقد سأل رئيس بول عنه ثلاث مرات هذا الصباح حتى الآن، وأنــه يــترقب وصــوله في قلق ويطلب أن يصعد إليه عندما يأتي،

ويتضح لبول فيما بعد أن الأمر لم يكن يستدعي مثل هذا الإلحاح في السؤال عنه، لكنه ينتهز الفرصة للتحدث مع رئيسه في موضوع آخر، وعندما ينفض كل شئ يكون قد انقضى ساعة ونصف من الزمن قبل أن يعود بول إلى مكتبه ويستقر فيه، وكان على خطة عمله لمشروعه أن تنتظر لبعض الوقت مرة أخرى بسبب المكالمات التليفونية التي كانت قد تكاثرت عليه في غيابه، وحين يهم بالرد عليها يكون العديد ممن يعنيهم الأمر غير موجودين في أماكنهم، ولذا، كان يترك رسائله إليهم، وقد نسي كل شئ عن موعد العاشرة والنصف مع كريس، وكان عليه أيضاً أن يعيد ترتيب جدول عمله لفترة بعد الظهر.

ويقوم بول بعد الغداء بمحاولة "جريئة" ليقرأ بريد الصباح، ولم يكن قد انتهى تماماً منها عندما هلّ عليه هوارد لكي يسأله عما يتعين عليه أن يفعله في مشروع هاريسون جرين، وعندما تدخل عليه كريس يحاول أن يجيب على أسئلتها في الوقت الذي كان يبحث فيه عن الملفات المطلوبة وسط أكوام الأوراق التي تتكدس على مكتبه بصورة مشوشة، واضطر إلى أن يختصر اللقاء وينهيه عندما جاء مساعده لإحاطته بأنه يجب عليه منه حضور اجتماع قوة العمل الرئاسية بالشركة، وعندما ينتهي هذا الاجتماع كان عليه أن يهدر ساعة من وقته أو نحو ذلك في الرد على المكالمات التي جاءته رداً على رسائله التي بعث بها في الصباح. ويعود بول إلى منزله عند السادسة مساءً مجهداً منهك القوى متسائلاً في تعجب: فيما ضاع منه يومه هذا ؟ وما إذا كان سيجد الفرصة غداً لتجهيز مشروعه ؟

إن المشكلة مع بول أنه سمح للآخرين القيام بإدارة يومه له ومع انعدام وجود خطة واضحة لديه ليومه، سيبقى دائماً تحت رحمة آخر شيء يصله و"يصرخ" في وجهه بحثاً عن اهتمامه به، أو تحت رحمة أعلى الأشياء صوتاً وضجيجاً !

ونحـن فـي هـذا الفصـل نطبق فكرة التخطيط (وهي من أكبر مهام الإدارة) على الوقت، إن تخطيطك ليومك، وليس السماح له بأن يقضى تبعاً لـنزوات الآخـرين يعـد أهم ما في موضوع إدارة الوقت، و تتمثل العملية باختصار – في أن:

١ – تحدد أهدافاً بعيدة المدى والأغراض المرتبطة بها.

٢ – تحدد الأولويات في هذه الأهداف والأغراض، مستنداً في ذلك على أهميتها على المدى الطويل.

٣ – تعرف على دورة طاقتك الشخصية، وأن تخطط لنفسك "يوماً مثالياً" يقوم على أفضل أوقات عملك.

٤ – قم بأعداد خطة ليومك تتكون من العناصر الأساسية الثلاثة الآتية: الأهـداف، والأولويـات، واليـوم المثالي، ثم عليك بتسجيل هذه الخطة.

ولـن تجد فيما تقوم به من محاولات لإدارة وقتك بصورة أفضل ما هو أقيـم مـن هـذه الخطـة المكتوبة المسجلة، وبدونها، ستكون تحت رحمة متطلـبات الآخـرين مما يضّيعُ وقتك، وبها ستعرف على الدوام أين تكون وأين ينبغي أن تكون، ويعادل ذلك في الأهمية أنك ستعرف ماذا تفعل حيال الأشياء الجديدة التي ترد عليك خلال النهار، والتي ستلاحقك حتماً.

الأهـداف

إن كـنت مثل معظم الناس، فإن فكرة الأهداف ستبعث فيك بشيء من عـدم الارتيـاح، إنه نفس ذلك "الذنب الغامض" الذي تربطه بالقرارات التي تـتخذها مع قدوم عام جديد في العمل، إنك تتخذ هذه القرارات لسبب بسيط هـو أنـه ينبغي عليك أن تتخذها ! إنها شيء متوقع منك، إلا أن الخبرة قد

علمـــتك أن هذه القرارات تميل إلى عدم التحقق عاجلاً أو آجلاً (عادة عـــاجلاً!)، وبذلـــك، فإن جهودك في سبيل إخراجها تتسم بالفتور في أفضل الحالات.

إننا نفعل نفس الشيء مع الأهداف، ذلك أن فعلنا أي شيء بالمرة ! وقد تحـــدد لنفسك أهدافاً مثل : "أن تكون ناجحاً في وظيفتك" و"أن أستطيع الوفاء بمصـــاريف تعـــليم أطفالك"، ولكن، لاحظ أن الهدف "الفاتر" قد يوصلك إلى منتصـــف طريق ما تأمل فيه، وإن كنت أشك حتى في ذلك، ذلك لأن الأكثر احتمالاً أنه يقودك إلى ما لا يبعد عن أي "تحويلة" تصادفك في طريقك. ومن ثم، فإنك تشرع في اتخاذ اتجاه آخر.

لمـــاذا تبدو فكرة تحديد الأهداف بأنها تهديد للمرء ؟ إن السبب في ذلك يـــرجع إلى الخـــوف من الفشل، (إن حددت لنفسي الهدف، فإنني بذلك ألزم نفسي به، ماذا لو لم أستطع تحقيقه ؟ وقد يكون الخوف من النجاح أيضاً، أو عـــدم التأكد من الكيفية التي توصل إليه، أو الخوف من المجهول، أو القلق مـــن المخاطـــرة في العملية كلها، إن كل ما أوردناه يمثل مشاعر شائعة في هـــذا الصـــدد، لكـــن، لا تـــدع ذلك يدفعك إلى الإحجام عن الأمر، فبنفس الطـــريقة الـــتي تـــتعامل بها مع خصائص الطبيعة الإنسانية التي تميل إلى الـــتدخل فـــي عمـــلية الـــنجاح، عليك بالتعرف على موقفك والتعرف على مشاعرك، ثم اشرع في التعامل والتصرف وامض في طريقك معها.

إن تحديـــدك لأهداف لها إنجازاتها الهامة، وتريد أن تحققها في حياتك وسواء كانت أهدافاً شخصية أو مهنية – لن يكلفك أمرها شيئاً. أما الفشل في تحديدهـــا، فيمكـــن أن يكـــلفك الكثير، إنك ستجد نفسك مباشرة داخل الحياة "الواحـــدة" التي تحياها، ويمكنك أن تختار أن تنجح أو أن تمضي إلى حيث يجرفك التيار، وما يصنع الفرق بين الموقفين هو وجود الأهداف.

أهداف الشركة

يتضمن بعض تخطيط الأهداف إنجازات لها أهميتها بالنسبة إليك كفرد (سـواء كـانت شخصـية أو مهنية)، وهناك أهداف أخرى تمليها بالخطط الاسـتراتيجية للشـركة أو المؤسسـة الـتي تتواجد فيها أو لها علاقة بها. وبالتالي،فأن رئيسك في العمل، يضع الخطط والأولويات لك ولباقي أعضاء فريق العمل.

وفـي عـالم يتسـم بالكمـال والمثالية، نجد أن الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة معروفة لدى كافة العاملين فيها، ويقوم كل الرؤساء فيها بالاستعانة بـأهداف المؤسسـة فـي تحديد أولويات الإدارات بها وبيان هذه الأولويات بوضوح إلى كل فرد فيها. إلا أن ذلك لا يحدث دائماً في عالم الواقع. فإذا لم يكـن لـدي رئيسـك أهداف واضحة كي يبنى عليها الأولويات عند تكليفك بـالعمل، فعـليك أن تتصرف وتتخذ إجراء ما، عليك أن تطالب بموعد معه وأن تعرض قضيتك على النحو التالي :

اعـلم أنك قد قلت لي : إنني أؤدي عملي بطريقة طيبة، وأنا اقدر ثقتك بـي، غيـر أن الحقيقة أنني بدأت في الشعور بعدم الارتياح بخصوص أحد الأمور، فلست متأكداً على الدوام من أنني أؤدي الأعمال الصحيحة تلك التي تطـلب مـني أن أقـوم بها، وأعتقد أنه ربما كان ذلك هو السبب في أنني أضـطر إلى مقاطعتك أثناء العمل كثيراً طالباً منك أن تحدد لي أهم الأشياء التي عليّ أن أقوم بها في يوم محدد.

ونظـرا لأنـني أعتقد أن لديّ الإجابة على ذلك، فقد دونت ما أرى أنه أهـم الأهداف بالنسبة لي في الشهور الثلاثة القادمة، مع تحديد موعد نهائي لكـل منها. ولو وافقت عليها، فلن أضطر إلى الاستمرار في مضايقتك كي

أحصـــل مـــنك عـــلى الموافقة على الأعمال التي أقوم بها، وأعتقد أن إنتاجي سيزيد عندها، وسندرك عندها معاً أنها نفس الأشياء التي سترى فيها أنهـــا أهم الأشياء، ولذا، إن لم يضايقك أن تمنحني موافقتك على ذلك، فإنني سأمر عليك غدا قبل اجتماع الموظفين لأحصل على الموافقة.

وإن لم تحصل على رد إيجابي فوري على رأيك، عليك بمواصلة طلبك حتى يتحقق لك ذلك، إن ذلك سيشكل أهم وثيقة تأمين وظيفي تحصل عليها، فعندما يأتي القرار بإنقاص العمالة لديكم بنسبة ١٠ في المائة، عليك أن تتأكد أن آخـــر من يستغني عنهم هم أولئك الذين لهم إنجازاتهم الواضحة المحددة، ولـــو لـــم تكن هذه الإنجازات قد تم تدوينها فلا تتوقع من أي رئيس أن يقوم بتذكرها.

عملية تحديد الأهداف

فـــي رحلة جمعت بين العمل والمتعة في سوث أيست منذ عدة أعوام، الـــتقيت أنا وزوجتي بشخصيتين في مناسبتين مختلفتين، كانا من نفس السن تقريـــباً أي فـــي منتصـــف العشـــرينيات مـــن عمرهما، واتسمت محادثاتنا بالاقتصاد، شأن ما يحدث في اللقاءات العابرة التي تصادفها أثناء السفر، إلا أنهـــا كشـــفت لـــي عن شيء هام يتعلق بالأهداف، الشخصية الأولى كانت مضيفة بأحد المطاعم، وكان من الواضح أنها تتمتع بلكنة أوروبية في لغتها وســـرعان مـــا عرفنا أنها من ألمانيا، وسألناها عما دفعها إلى المجيء إلى الولايات المتحدة.

فقالت : أريد أن يكون لي عملي الخاص خلال خمسة أعوام، وتوصلت إلى أن الحصـــول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال سوف يساعدني على النجاح في ذلك.

إذن، أنت في مرحلة إتمام ذلك ؟

كـــلا، فإنني أدرس بفصول الرياضيات وإدارة الأعمال حالياً بالجامعة هـــنا، إنـــني بحاجة إلى ذلك قبل الدخول في تلك المرحلة، وبقي لي فصل دراسي واحد حتى يتم تحقيق ذلك.

لكن، لماذا تقومين بخدمة الموائد هنا طول الوقت ؟

حـــتى أحصـــل عـــلى المال المطلوب للوفاء بتكاليف الفصل الدراسي الأخير.

وكـــان لقاؤنـــا الثاني مع شاب يعمل بإحدى محطات البنزين التي قمنا بشـــراء "بنزين" للسيارة منها، كانت طريقته في الكلام تنم عن عقل مثقف، ومـــن بـــاب حب الاستطلاع سألته عن نفسه، كان شخصاً متعلماً فعلاً من خـــريجي إحدى الكليات، والذي أتم الدورات المطلوبة لنيل درجة الماجستير غيـــر انـــه لـــم يتم تجهـــيز رسالته بعد، وسألته عما يريد أن يفعله بحياته أجـــاب: سأبني كوخاً في الغابة لأكون قريباً من الطبيعة، تُرى هل سبق أن عـــاش وحيداً أبداً ضمن إطار يتسم بالعزلة والوحدة ؟ كلا، هل سبق أن قام ببـــناء أي شئ من قبل،كلا، هل له من الموارد المالية ما يمكنه من استئجار شخصـــا ما كي يبني له ؟ كلا، هل يمتلك أي أراضٍ ؟ كلا، هل لديه خطة عن الطريقة التي سيمضي بها للحصول على الكوخ ؟ كلا.

لكـــل مـــن هذيـــن الشـــابين أهدافه، لكن، أيهما تعتقد أن لديه الفرصة الأفضل لتحقيقها ؟

أراهـــن شخصياً على المضيفة، إنها مثل طيب على الكيفية التي ينبغي أن تدور بها عملية الأهداف : البدء بهدف بعيد المدى، ثم العمل على تحقيقه

وإنجـــازه بطـــريقة "عكسية" أما الرجل في المقابل، فيكشف عن كيفية عــدم العمـــل، إنه يقول بالفعل : لدى حلم غير أني لا أفعل شيئاً لكي أحوله إلى حقيقـــة واقعة. إنني آخذ أموري يوماً بيوم، وأرى إلى أين توصلني، ثم أبـــدأ فـــي المضـــي فـــي طريقي من حيث أوصلتني، وها قد رأينا إلى أين أوصلته، ومن الواضح تماماً إلى أين ستقوده وتأخذه معها.

إن تحديـــد الهـــدف يبدأ بهدف بعيد المدى، بهدف محدد : أن يكون لي عملي خلال خمسة أعوام، ثم العمل بحرص وعناية على المدى البعيد على امـــتداد الطريق حتى الوصول إلى هذا الهدف، وضع أهداف متتابعة قصيرة المدى، تلك التي نسميها "أغراض" في العادة وبمعنى أخر، حدد هدفاً كبيراً، ثـــم عـــليك بتجزئته إلى أهداف أصغر، والتي تتوفر لها القدرة الأكبر على التنفيذ، وأعتقد أنه ربما سبق لك أن سمعت بمثل هذه النصيحة من قبل !

إن الهـــدف الكبير دفعة واحدة يمكن أن يبدو مربكاً تماما، ويبدو تحقيقه بعيـــد المنال، أما "الغرض" قصير المدى، فيبدو أكثر إمكانية على التحقيق، ولذلـــك، لا تتملكنا الخشية من التعامل معه، ويعني ذلك أن الاحتمال يصبح أكبر معناً لكي تحقق النجاح في الهدف الأكبر، دعنا نلقي نظرة على مثالين لهذه العملية، أحدهما يتضمن هدفاً شخصياً، والآخر يشتمل على هدف مهني.

١ - تخطيـــط هدف شخصي : قد تجد متعتك في تصريف شئون مجتمعك، وتقـــرر أن تصـــبح موظفـــاً بـــإحدى المؤسسات المدنية المعينة التي تحـــترمها، وبمراجعتك لقدراتك تخرج بأن منصب المسئول عن التنمية هـــو أفضـــل ما يتفق مع مواهبك، وأن الإطار الزمني المعقول لتحقيق ذلك هو ثلاث سنوات، ومن ثم، تهدف إلى أن تصبح رئيس لجنة جلب المـــوارد خلال عامين، وأن تكون أفضل من شهدته المؤسسة في هذا

المجـــال، وتخطـــط على أنك على نهاية هذا العام تكون قد خدمت في اللجـــنة القائمـــة حالياً لجلب المعونات، وأنك قد برزت في عملك فيها، وأن تقوم هذا الأسبوع بالاتصال تليفونياً بالمدير الحالي للجنة وتتطوع بـــتقديم خدماتك في المزاد السنوي الذي تجريه، أما في الغد وبعد الغد، فـــإنك ستتصل بمنظمي المزاد السابقين وتحدد المواعيد معهم لزيارتهم وجمـــع الأفكـــار مـــنهم، أمـــا اليوم فستتصل بمكتب المؤسسة وتجمع الأســـماء الضرورية وأرقام التليفونات. لاحظ أنك بدأت بهدف محدد : وهـــو أن تصـــبح المسئول عن التنمية خلال ثلاثة أعوام، وبدون هذا الهدف بعيد المدى، فإن أيًا من القرارات الأخرى لن يكون له أي معنى أو مغزى.

٢ - تخطيـــط الهـــدف المهني : في جزء من خطتها طويلة المدى، قامت شـــركتك بـــالإعلان عن أنها ستنشأ قسماً جديداً بها خلال ثلاثة أعوام، وتـــود أنـــت أن تصـــبح مديـــراً لإدارة الإعلام في هذا القسم الجديد، وتعـــرف أنـــه ستكون هناك منافسة جادة من جانب الآخرين بالشركة، وأنت حالياً تعمل كمدير لأحد القطاعات في قسمك الحالي، حيث تشغل هـــذا المنصـــب لفترة تقل عن العام الآن، وإن أصبحت مديراً لإحدى الإدارات فســـينظر إلى الأمر على أنه ترقية "كبيرة". في فترة قصيرة، ليـــس لأنهـــم لم يسمعوا بمثلها من قبل في مؤسستك، ولكن لأنها تمثل أمراً غير عادي بها، وهكذا تصبح في حاجة إلى خطة "جزئية" !

وكجـــزء مـــن خطـــتك، تقـــوم بتحديد "أغراضك" على أن ترتبط هذه الأغـــراض بمعاييـــر التعـــليم الرســـمية للشركة والخاصة بالوظائف ذات المســـتويات الإدارية المختلفة، وعليك أن تقرر بأنك ستحصل خلال عامين عـــلى التعليم الضروري الذي يفي بمتطلبات منصب المدير لإحدى الإدارات

بالشركة. وفي خلال عام، ستتم ترقيتك لتصبح مساعداً لمدير الإدارة، ولكـــي يـــتحقق ذلك، عليك الوفاء بالمتطلبات التعليمية لمنصب مساعد مدير الإدارة على أن يتم ذلك خلال ستة شهور، وعلى نهاية هذا الأسبوع، ستقوم بســـؤال مدير شئون الموظفين عن كيفية الوصول إلى هذا الهدف وتحقيقه وتعـــريفك بالـــبرامج الدراسية التي من شأنها أن تقوم بمساعدتك في ذلك. واليوم، سوف تتصل بمدير شئون الموظفين لكي يحدد لك موعداً معه.

كيف يكون شكل الأهداف ؟

يســـتخدم كـــثير مـــن الناس كلمة هدف وكلمة غرض بالتبادل بوضع إحداهما مكان الأخرى طول الوقت، إلا أن الكلمتين لا تمثلان شيئاً واحداً إن تطلعنا إليهما من منظور فني، فالهدف بعيد المدى، وتختلف المدة في الطول بصـــورة كـــبيرة تبعاً لنوع المهنة والصناعة وموقف الفرد، فإن كان الأمر يستغرق خمسين عاماً للشجرة كي تنمو، فإن التخطيط بعيد الأمد في صناعة إنتاج الأخشاب سيختلف كثيراً عن ذلك المرتبط بمعظم الصناعات الأخرى. أمـــا "الأغراض"، فهي الأهداف "الوسطية" ذات الإطار الزمني الأقصر. لقد بـــدأ المـــثالان الســـابقان بهدف معين، لكنه كان يتحقق من خلال "أغراض" موزعة على مراحل.

وأنـــا بدوري، أقدم إليك تعريفاً يصلح لكل من الكلمتين معاً : إن الهدف والغـــرض عبارة عن نتيجة نهاية مقررة مسبقاً. فعبارة : مقررة مسبقاً تعني أنـــك لا تطلق النار أولاً، ثم تسمي أي شيء تصيبه في طريقك بأنه الهدف، وكمـــثال، إن غرضك أو هدفك قد يكون العمل على تحسين إنتاجية قطاعك بنســـبة ١٥ فـــي المائـــة خلال ستة شهور، وأن تنشأ ستة "حسابات" جديدة للشـــركة على نهاية العام، وأن تزيد من دخلك بنسبة ٣٠ في المائة في العام القـــادم، وأن يـــتم ترقيـــتك لمنصب المدير العام في تاريخ معين، وأن تقوم

بإجـــازة لأوروبـــا مع عائلتك في صيفين اعتباراً من الآن، وأن تقوم بشراء منزلك الذي تقيم فيه خلال ثلاثة أعوام.

وبالإضـــافة إلى كــل ما قيل، هناك سمات معينة لابد من توافرها في الأهداف "الفعالة".

ينـــبغي أن يكون الهدف ملحاً. إن ذلك يشكل أهم خاصية في الأمر كله، فـــالهدف المـــلح يدفعـــنا إلى بذل أفضل ما لدينا لتحقيقه، ففي إحدى حلقات النقاش عن إدارة الوقت، والتي جرت منذ فترة ليست بالبعيدة، كان فيها أحد المشـــتركين الذي كان يعمل كمندوب للمبيعات، والذي لم يأخذ أبداً موضوع تحديـــد الهدف بجدية، وكانت مبيعاته قد حققت في العام السابق مبلغ ١٢,٣ مـــليون دولار، وكان هدفه أن يصل بالرقم إلى ١٣ مليون في العام التالي، وهي زيادة ليست بالكبيرة كما ترى !، وبعد إجراء المناقشات في تلك الحلقة فـــي ذلـــك اليوم، قرر أن يصعد بهدفه إلى ١٥ مليون دولار، وبعد انقضاء ســـتة أشـــهر على هذا الأمر جاءني ليحيطني بأمر النجاح الذي حققه : لقد نجـــح في الأداء حتى أنه وصل بهدفه إلى ١٧ مليون دولار، وقال لي : "لو بقيـــت الأمـــور في مسارها على هذا النحو، فإنه يمكنني الوصول إلى ٢٠ مليوناً ".

وقـــلت له : فـــي هذه الحالة لماذا لا يكون هدفك هو تحقيق ٢٠ مليون دولار من الأصل ؟

ومـــا أقصده أنه لا ينبغي لأهدافك أن تكون يسيرة التحقيق للغاية، إنك بذلك تعمل على خداع نفسك.

ينـــبغي أن يكون الهدف ممكن تحقيقه. وعليك من جهة أخرى ألا تتسم أهدافـــك بـــانعدام الواقعية بصورة مبالغ فيها. إنك بذلك لا تعمل سوى على

"إحــباط" نفسك، بل. وقد تلجأ إلى التخلي عنه، إن الأهداف التي يبدو فيهــا بوضــوح اســتحالة الوصول إليها تعمل على تدمير الروح المعنوية، وعلــى قتل الحافز والدافع لديك.

يجــب أن يكــون الهدف محدداً يمكن قياسه. إن اتسم هدفك بالغموض وانعــدام الــتحديد، فكيــف يــتأتى لك أن تعرف أنك قد حققته ؟ وأن تقوم بــتفويض "المــزيد" مــن الغيــر "لــلعمل" ليس فعبارة "تفويض المزيد من الأشــخاص" لإنجــاز عملا ما،لا تعد بالهدف الذي يمكن قياسه، فعليك أن تحدد حجم الجزء المراد تفويضه، ما هو الجزء على وجه التحديد، ومن هم الذيــن ستفوضهم، ومتى سيتم ذلك التفويض ؟ كما أن عبارة : قضاء وقت أكــبر مع العائلة – ليست بالهدف الدقيق – دعنا نقوم بالمقارنة مع العبارات الــتالية : "الــتواجد بالمــنزل لتــناول العشــاء مع الأولاد أربع ليال خلال الأســبوع، وعدم العمل يوم السبت بعد الساعة الثانية عشرة، والقيام برحلة مــع العائلة بأكملها كل شهر. إنك بمثل هذه الأهداف المحددة قد بات أمامك شئ محدد ملموس يمكنك أن تصوب النار عليه، بدلاً من الطلقات الطائشة، وأصــبح لديــك أيضــاً طريقة يمكنك بها معرفة ما إذا كنت قد نجحت في أمرك.

ينــبغي للهدف أن يكون محددا بموعد نهائي. هذا، وإلاّ، فإنه لن يؤخذ بجدية، إن المواعيد النهائية تقوم بمهمة كبيرة في عملية تحديد الأهداف، إنها تــزودنا بالإحســاس بحاجــة مــلحة عاجلة وتقدم لنا طريقة لمتابعة التقدم الحادث، وكل من هذين العنصرين يزيدان بصورة كبيرة من احتمال تحقيق الهدف بالفعل. إن هدفا بلا موعد نهائي لتحقيقه ليس سوى نوع من الحلم.

ينــبغي الاتفــاق على الهدف من قبل أولئك الذين عليهم تحقيقه. لو تم إشــراك المســئولين عن تحقيق أحد الأهداف في تحديد وتقرير هذا الهدف،

فـإنهم سيشعرون جميعاً بالحماس له وبالالتزام القوي لتنفيذه، تُرى مَنْ ذلك الـذي يـريد أن يـرى الفشل عن تحقيق هدفه ؟ إننا بدون هذه المشاركة، وبـدون هـذا الإحساس بالملكية لعملنا، فإن أفضل ما يمكن أن تأمله هو، الحصول على الجهد النابع من الاضطرار وليس من الالتزام.

ينـبغي أن يـتم تدويـن الهدف. فإن لم يتم ذلك يصبح من السهل جداً نسـيانه، وإن حـاولت أن تستبقيه في ذهنك، فقد تتغير ملامحه في كل مرة تفكـر فيـه، إن الذين يقومون بتحديد الأهداف لا يقومون بتسجيلها فحسب، ولكنهم يبقون على إحيائها "مرئية"، أمام ناظريهم حتى يمكن لهم تذكرها من حين إلى آخر.

ينـبغي للهدف أن يتمتع بالمرونة. إن حدث وأن تغيرت الظروف التي تؤثر على هدفك لأسباب خارجة عن إرادتك، كان عليك أن تعيد فحص هذا الهدف ومراجعته، وألا تتمسك بعناد بشيء لم يعد قابلاً للتنفيذ، وقد يستدعي الأمـر عمل تعديل لتوسيع أو تضيق حجم الهدف، غير أن عليك أن تتذكر هـذا التحذير : لا تبادر بالإسراع من فورك والقيام بتضييق حجم أهدافك إن تغيرت البيئة الخارجية بصورة سلبية، فربما كان العمل بصورة أفضل قادراً على التصدي للآثار السلبية ودفعها.

الوقت والأهداف

يعـد القيام بتعيين أهداف محددة بمثابة الخطوة الأولى في عملية إدارة الوقـت الفعالـة، إن ذلك له أهميته المطلقة، وإن كان يتم تجاهله في غالب الأحيان. وكما سترى بنفسك، فإن خطتك ليومك – تلك الإدارة الرائعة التي تجعل من الوقت شريكاً لك بدلاً من أن يكون عدوك– إنما تبدأ بأهدافك فيها،

وعــليك أن تــتذكر "مؤقتاً" تلك النقطة الأساسية : عليك بتنظيم أيامك حــتى تتمكن – ولأقصى درجة ممكنة – من تمضية وقتك في تلك الأنشطة التي ستساعدك في الوصول إلى أهدافك.

ومــع تقدمك في جهودك للتحكم في الوقت والسيطرة عليه فإنك ستكون بحاجــة إلى تحديد أهداف للوقت الذي توفره، وأعتقد أن النتائج سوف تروق لك.

إن أهدافك هي التي تحدد التركيز على كيفية استخدامك لوقتك، ولتكرر الأمــر عــلى هذا النحو، فإنه ينشئ أثراً مهولا متبادلاً بينها، وعندما تصبح متمكناً من استخدام وقتك بصورة فعالة ستجد أنك تحقق تقدماً أكبر في اتجاه أهدافك، الأمر الذي يكسبك حافزاً أقوى لجلب أهدافك إلى المقدمة بل وربما يرفع من تطلعاتك فيها.

الأولويات

غالــباً مــا يخــلط الــناس أمر الأهداف أو الأغراض مع الأولويات. وببساطة شديدة تقول : إن الأولويات هي أغراض تم ترتيبها حسب الأهمية الــتي تتمتع بها. ضع أغراضك في شكل عمودي، وأي غرض يجيء في القمــة هو الذي يشغل الأولوية رقم واحد لديك، وما يليه يشكل الأولوية رقم اثنين، وهلم جرا.

وقد قال أحدهم محتجاً، لكن ما لديّ يمثل أولويات عندي ! إنني أسبح وســط بحــر من الأولويات، ولا أدري من أين أبدأ. وإجابتي عليه هي : قد تكــون جميعها أولويات لديك، غير أن كلها ليست، رقم واحد عندك إنك مع القليل من الممارسة يمكنك التمييز فيما بينها.

إن لمفهــوم الأولويــة جانبين : الأهمية على المدى الطويل، والإلحاح العــاجل على المدى القصير، فالعمل ذو الأهمية طويلة المدى هو ذلك الذي

يمكنك أن تعود للنظر فيه في نهاية أحد الأعوام مثلا، وتعرف - بعد ذلك - أنـه كـان ضرورياً أن تقضي الوقت فيه، فإذا كانت إدارة العلاقات العامة لديكـم تحظى بعميل رئيسي وخمسة آخرين أصغر منه، فإن العمل المتصل بـتطوير وتنمية خطة الاتصال بالعميل الأكبر يعد أهمية كبيرة بعيدة المدى. أما المهام ذات الإلحاح العاجل على المدى القصير فتلك التي ينبغي إنجازها عـلى الفور بصرف النظر عن مدى الأهمية التي تتمتع بها. واليوم مثلاً هو يـوم التسـجيل لمعسكر الصيف لهذا العام، وقد يكون الذهاب إلى المعسكر ليـس أهميـة كبيرة على المدى الطويل (رغم أن ابنتك قد تختلف معك في ذلك!)، غير أن هذا العمل، إن كان له أن يتم، ينبغي إنجازه اليوم.

جدول ترتيب الأولويات

لكـل مـن جانـبي الأولويات درجاتها المختلفة، فبعض الأشياء تتمتع بأهميـة معـتدلة في ظل الأهمية بعيدة المدى، والبعض لا يشكل سوى نوع مـن الإلحاح في التنفيذ، وبعض المهام لا هي مهمة على المدى البعيد، ولا هـي مهمة تتسم بالإلحاح في التنفيذ، غير أن بعضها يجمع في الأهمية بين الحالـتين معاً، ومن الممكن لنا أن نعدد تلك الدرجات المختلفة للجانبين عن طـريق جمـع الأرقام معاً والخروج منها بعمل ترتيب شامل للمهام حسب أهميـتها، وبالنسبة للنظام الذي أقوم باستخدامه، فإن تلك البنود التي تحظى بالأهميـة القصوى أو بالإلحاح في التنفيذ، فتوضع تحت فئة أ-١، أما ذات الأهميـة المتوسطة فتحظى بفئة أ-٢، أما تلك التي تتمتع بالإلحاح في التنفيذ غير العاجل فلها فئة أ-٣ ودعنا نرى الآن كيفية عمل هذا النظام.

لـنفرض أنـك مـنظم التسـويق لدى شركة متوسطة الحجم لأعمال الإنشـاءات والهندسة، ونحن الآن في يوم الخميس بعد الظهر وأنك ستخرج

فـي أجـازه بعد نهاية عمل يوم الغد، وعليك إتمام هذه المهام الخمس فيما بين الآن ونهاية عمل الغد.

١ - تصنيف الصور الخاصة بمشروع البنك.

٢ - فحـص المعـدات السمعية والبصرية التي ستستخدم في العرض الذي سيتم في الأسبوع القادم لعرض المشروع الجديد للشركة.

٣ - عقد دورة تدريبية حول تقنيات العرض.

٤ - مـراجعة عرض المحطة الفرعية للمرافق العامة للضاحية وتسليمه في موعده المحدد.

٥ - الاجتماع مع مصممة الرسومات بخصوص الشعار الجديد للشركة.

عـليك بتحـليل كـل مهمـة بدورها، فالصور الخاصة بمشروع البنك من الاختصاصات الأولية لمعمل الصور المرئية، ومن المحتمل ألا يحتاج إليها بسرعة، إذن الأهمية بالنسبة إليها تكون ضمن الفئة ٣، والإلحاح في التنفيذ، أمـا عرض المشروع الجديد فيتسم بالأهمية الكبيرة، وقد أوضحت الشركة ذلـك من خلال أول لقطتين، ثم إن المشروع كبير بالفعل، إذن أهميته تأخذ الـرقم ١ والإلحاح في التنفيذ يأخذ الرقم ١، وبخصوص المهندس الجديد فقد لا يـتم إشـراكه فـي عرض الأسبوع القادم، غير أنه لا يزال بحاجة إلى التدريب، إذن الأهمية هنا رقم ٢، والإلحاح في التنفيذ يأخذ الرقم ٢. أما عن مـرافق الضـاحية الـتي دعت الشركات إلى التقدم بعروضها لوضعها في الاعتـبار بالنسبة للخدمات الإنشائية الخاصة بالمحطة الفرعية الجديدة، فإنك ترى أن فرص اختبار شركتك فيها ضئيلة، غير أن الموعد النهائي لتقديمها هو الساعة الرابعة مساء يوم الجمعة، الأهمية هنا ٣، والإلحاح في التنفيذ ١ ، أمـا المصمم، فلديه رسومات أولية للشعار لكي يعرضها عليك، ويود أن يعـرف رأيك فيها حتى يمكنه الاستطراد في عملها عندما تكون بعيداً عنها هنا الأهمية رقم ٢، والإلحاح في التنفيذ يأخذ الرقم ١. والآن، اجمع الأرقام

معـــاً مستخدماً في ذلك جدول ترتيب الأولويات مثل ذلك الذي نقدمه لك في الشـــكل رقـــم ١، وشاهد كيفية ترتيب المهام، والذي سنخرج به منه هو أن البـــند الأول في القائمة الأصلية للعمل المطلوب لديك، هو بالفعل الذي يحتل أدنى الأولويـــات. ولـــذا، عليك أن تخطط للعمل على هذا الأساس في نهاية الأمـــر، وإذا ما ظهرت لك إحدى المهام التي تتطلب الاهتمام منك، فإنك قد لا تـــلجأ إلى إعادة ترتيب الأولويات من جديد، لأن البند الأخير لديك هو ما يحـــتل مرتبة أدنى الأولويات، فلن يكون من الصعب أن يتم إرجاؤه إلى ما بعد الإجازة.

ومـــن الواضح أنك لن تلجأ إلى عمل "جدول ترتيب" الأولويات في كل يوم، أو أن ترتب البنود أو أن تجمع الأرقام، وستجد أنك في معظم الأحيان تقـــوم بهذا العمل التحليلي بصورة تتزايد في تلقائيتها، بل وغالباً ما يتم ذلك بســـرعة، ولقد قمت بتطوير هذا "الجدول" مما يوضح أن الأولويات نسبية، وأنه ينبغي أن يتم تحديدها بصورة منظمة وليست عشوائية، ولو قدر لك أن تمـــارس هـــذا "الإجراء" لمرات قليلة لأمكنك السيطرة بسرعة على أسلوبك ووضعه لخدمتك بصورة جيدة في تخطيطاتك.

الأولويات والوقت

ستشـــاهد بعـــد قـــليل – فـــي نفـــس هذا الفصل – كيف أن الأهداف والأغـــراض والأولويـــات تتناسب جميعاً معاً في عملية التخطيط التي تبلغ أوجهـــا فـــي الخطـــة اليومية المدونة، وأريد الآن أن أوضح لك مدى قوة الأولويات حين يتم فهمها واستخدامها.

شكل رقم ١ - نموذج لجدول أولويات

المهمة	أهمية طويلة المدى	الإلحاح في التنفيذ قصير المدى	مجموع الوزن الرقمي لكل بند	الأولوية
١ - الصور الملونة	٣	٣	٦	٥
٢ - المعدات السمعية البصرية	١	١	٢	١
٣ - التدريب	٢	٣	٥	٤
٤ - عرض المرافق العامة...	٣	١	٤	٣
٥ - الشعار	٢	١	٣	٢

قامت إحدى مديرات شركة استشارية في أعمال الخدمات الفنية، ولها ثقافتها العميقة في مفاهيم الأولويات، بترتيب المهام الرئيسية لليوم تبعاً للأهمية التي تتمتع بها كالآتي : -

١ - عرض عن المنتج الجديد.

٢ - تقييمات الأداء.

٣ - اجتماع طاقم العاملين.

٤ - الرد على المراسلات.

وقامت بعد ذلك، وباستخدامها سجل سير الوقت والذي سوف تتعلم أمره في الفصل التالي، فستعلم كم الوقت الذي كرسته بالفعل لهذه العمليات الأربعة خلال اليوم.

عرض المنتج الجديد	١٠%
تقييمات الأداء	٢٠%
الاجتماع بطاقم العاملين	٣٥%
المراسلات	٣٥%

لقد صادفت المهمة التي تتمتع بالأولوية الأولى بأقل قدر من وقت اهتمامها !

إن ذلك، فيما أرى، واحد من القيم الأساسية للأولويات، إنها ترشدك إلى تخطيط يومك، وترشدك عن الأمور التي يتعين عليك أن تبذل فيها أكثر طاقاتك.

وتعد الحكاية التالية من القصص القديمة، غير أنها تتمتع بأهمية كبيرة، وتستحق أن تروى من جديد حتى يتمكن القراء الجدد والقدامى من "حصد" فوائدها. شكل رقم ١ نموذج لجدول ترتيب

عندما كان شارلز شواب رئيساً لبيت لحم ستيل، قام بمواجهة إيفي لي، وهو مستشار في الإدارة، وذلك في تحد غير عادي معه، وقال له : دلني على طريقة يمكن بها إنجاز أشياء أكثر، ولو نجحت فسوف أمنحك أي شيء تطلبه ويكون في حدود المعقول.

وقدم لي شواب قصاصة من الورق تحتوى على كلمات : " دون تلك الأمور التي عليك أن تنجزها غداً.."، وعندما أكمل شواب قائمته : قال لي: والآن، قم بترقيم بنودك مرتبة تبعاً لأهميتها الحقيقية بالنسبة لك، ونفذ شواب ما طلب منه، وقال لي بعدها : إن أول شيء عليك أن تقوم به في الصباح الباكر هو أن تبدأ العمل في رقم واحد لديك، وأن تستمر في أدائه حتى تتمه، ثم تناول رقم اثنين ولا تتعداه قبل أن تكمله أو قبل أن تكون قد أنجزت فيه أكبر قدر يمكنك تحقيقه، وانتقل بعد ذلك إلى رقم ٣، وهلم جرا، فإن لم تستطع أن تكمل كل شيء في جدولك، فلا تقلق لذلك، فإنك على الأقل ستكون قد قمت بالعناية بأكثر الأمور أهمية قبل أن تشرد عنها وتنشغل ببنود لها أهميتها الأقل.

وردد لـــي : الســـر هو أن تقوم بهذا الأمر بصفة يومية، وعليك بـــتقييم الأهمية النسبية للأشياء التي عليك إنجازها، وحدد الأولويات وسجل خطـــتك فـــي العمـــل، وتمسك بها، عليك أن تقوم بذلك في كل يوم من أيام العمـــل، وبعـــد أن تكون قد اقتنعت بقيمة هذا النظام، حاول أن تدعو الناس الذيـــن تعرفهم لتجربته، ويمكنك أن تختبره كلما راق لك أن تفعل، وعندها، ابعث إليّ بشيك مصرفي بأي قيمة ترى أن الفكرة تستحقها !

وبـــالفعل بعـــث شـــواب إلى لي بعد أسابيع قليلة بشيك بقيمة ٢٥ ألف دولار، وقـــال بعدهـــا : أن هـــذا هو أعظم درس "مربح" قد تعلمته في كل حياتي في دنيا الأعمال.

وأنت إن لم تأخذ بأي شيء آخر في هذا الكتاب، فعليك أن تتذكر المبدأ الـــتالي ذا الأهميـــة القصـــوى : تعرّف على أولويتك رقم ١، ثم اشرع في تنفيذها أولاً !

اليوم المثالي

قد ترى أن وظيفتك تذخر بالمقاطعات والأزمات والمشاكل غير العادية لدرجة أنك لا تحظى بمثل هذا الشيء الذي نسميه اليوم النموذجي، غير أننا جميعـــاً لديـــنا مـــن الأعمال المميزة التي تحدث معنا بصفة منتظمة تقريباً، فالمدرسون عليهم إعداد خطط دروسهم، وعلى مدراء الإدارات التشاور مع مـــدراء القطاعـــات، ومستشـــارو العلاقات العامة يقومون بتعميق حملات الاتصـــالات بعملائهـــم، ويقـــوم موظفو المالية بإعداد التقارير ربع السنوية للجـــنة مراقبة عمليات البورصة ومن الممكن لبعض عناصر هذه المهام أن تـــتم كل يوم؛ فموظف الدعاية يقوم بكتابة نشرة صحفية يومية خلال إحدى الحملات الإعلانية، والمدير المالي يقوم بمراجعة الأرقام الواردة من إحدى

الإدارات فـــي كل يوم في سبيل إعداده للتقرير، ويحدث في كل يوم أن يتم عمل مكالمات تليفونية، والقيام بالرد على المراسلات الواردة.

تُــرى، مــن ذلــك الــذي يقرر "متى" يكون عليك أن تقوم بأداء هذه الأشــياء؟، أعني في أي ساعة من ساعات اليوم ؟ الرد هو: أنت الذي يقرر ذلك.

والآن، عــليك أن تضــيف إلى هــذه الفكــرة دورة طاقتك الشخصية، فمعظمــنا يتمــتع بأوقــات معينة خلال اليوم يكون فيها أكثر نشاطاً وأكثر حيوية، وهناك أوقات أخرى نكون فيها أقل فاعلية وإنتاجاً، وهناك الكثير من الناس ممن يشعرون بالهبوط في الطاقة والحيوية بعد الغداء مباشرة مثلاً، أو تــتغير طريقتهم في الأداء عند حوالي الساعة الرابعة، عليك بدراسة نفسك لعــدة أيام، هل أنت من النوع البطيء عند بداية العمل، أو أن أفضل إنجاز لــك سيتم تحقيقه في أول شيء تقوم به في الصباح ؟ عليك أن تخطط دورة الطاقــة لديــك، وأن تضع خطتك تبعاً لها، وعليك بجدولة مهامك الرئيسية، عــلى أن تقــع خــلال أفضل أوقات العمل بالنسبة لك، وأن تقوم بأداء هذه المهام الرئيسية في نفس الوقت كل يوم.

إن اليــوم المــثالي – في الواقع – عبارة عن "جدول" لخطتك اليومية يحــدد لــك خانــات الوقت الخاصة بالفئات الرئيسية للأنشطة، وبعد ذلك، وبالنســبة لخطة كل يوم، عليك بجدولة المواصفات المحددة في تلك الفئات الرئيســية، وأعــرض عليك فيما يلي الطريقة التي نفذ بها هذا الأمر فرانك ســوليفان، وهــو الــرئيس السابق وكبير المدراء في إحدى شركات التأمين الكــبرى. لقد كرس الكثير من يومه لمواعيده مع أولئك الموجودين بشركته والذين كانوا بحاجة إلى التشاور معه.

اليوم المثالي لفرانك سوليفان

٦,٠٠- ٦,٣٠

٦,٣٠- ٧,٠٠

٧,٠٠- ٨,٠٠ ساعة للهدوء وترتيب الأمور

٨,٠٠- ٨,٣٠ الاجتماع بالمساعد الإدارى

٨,٣٠- ٩,٠٠ مراجعة البريد

٩,٠٠- ١١,٠٠ المواعيد المدرجة سلفاً

١١,٠٠- ١٢,٠٠ إجراء المكالمات التليفونية

١٢,٠٠- ٢,٠٠ عليك باستخدام وقتك على النحو التالى إن أمكن

١٢,٠٠- ١,٠٠ تناول الغداء مع الشخصيات الهامة

١,٠٠- ٢,٠٠ موعد مع طاقم العاملين، أو

١٢,٠٠- ٢,٠٠ تناول الغداء في الخارج

٢,٠٠- ٣,٣٠ المواعيد الموجودة بالجدول

٣,٣٠- ٤,٠٠ التوقيع على ما كنت قد أمليته ومراجعة البريد...الخ

٤,٠٠- ٥,٠٠ إجراء المكالمات التليفونية

ملحوظة : حاول أن تبعد أيام الجمع من التخطيط، والأمور الطارئة، ومحاولات اللحاق لإكمال ما لم يتم إنجازه في موعده.

هذه الفكرة لليوم المثالي تعد أداة فعالة للغاية في إدارة الوقت، فإن كان هذا المفهوم جديداً عليك، فإنك ستحتاج إلى التمرس عليه قليلاً حتى تضعه ضمن تخطيطك، ولاحظ أن الخطوة الأولى هي القيام بإعداد قائمة بفئات المهام الرئيسية التي تتردد عليك بصورة منتظمة، ثم عمل خانات للوقت تضع فيها هذا الفئات من المهام.

إن الجلوس بهدوء ضمن اليوم المثالي لفرانك سوليفان بشكل أداة قيمة للغاية، تتمثل ساعة الهدوء لديه من السابعة حتى الثامنة، وسيتم تناول ذلك بالتفصيل في الجزء الثاني من هذا الكتاب، أما بالنسبة للآن، فإنه من المهم أن نلاحظ أن ساعة الهدوء قد تم وضعها ضمن الجدول، وأن لها خانة الوقت المخصصة لها حتى يتم ضمان العمل بها وتحقيقها بالفعل.

مجمل القول

دعنا نقوم بالمراجعة، نظراً لأنك تريد القيام بأشياء معينة في حياتك، وبدلا من مجرد الانسياق مع التيار. قمت بتحديد أهدافك طويلة المدى في كل من المجالين الشخصي والمهني، ثم العمل بطريقة مرتبة، وقمت بالتخطيط لعدة أغراض متتابعة قصيرة المدى والتي ترتبط أصلاً بالأهداف الرئيسية. ولكل غرض موعده المحدد للتنفيذ، على أن تتناول واحداً منها في كل مرة، بما يؤدي بها جميعاً نحو تحقيق هدفك.

بعد ذلك، تكون قد تعلمت مفهوم الأولويات، وتكون قد مارست فن تصنيف الأنشطة حسب ترتيب الأولويات بتخصيص "وزن رقمي" لكل منها. إن هذين العنصرين يعملان معاً كأساس لتخطيط وقتك، قم بوضع الأهداف والأغراض وقم بترتيبهما تبعاً للأولوية، ثم قم بإعداد خطة زمنية استنادا على ذلك.

أما العنصر الثالث في الخطة هو ذلك الذي نسميه "اليوم المثالي" أو الصفحة الأساسية التي تعرض فيها خطتك اليومية المحتوية على خانات للأوقات التي تخصصها لفئات المهام الرئيسية، وطبعاً سيكون اليوم المثالي الخاص بك مختلفاً عن ذلك الذي يخص غيرك ذلك لأنه يعكس دورة الطاقة

لديـــك وهو الشيء الذي يخصك تماماً. وذلك يضمن أنك ستقوم بأداء أولويات مهامك في أوج ساعات النشاط لديك.

أما عملية التفكير فستمضي بمثل التتابع التالي :

١ - أن تبدأ بالأهداف والأغراض بعيدة الأمد.

٢ - أن يكون لأنشطة اليوم ارتباطها بتلك الأهداف.

٣ - حدد أولويات عمل اليوم تبعاً لقدر مساهمتها في تحقيق الأهداف الكلية.

٤ - أن تقوم بجدولة المهام تبعاً للأولوية وتبعاً لدرجة التركيز التي تتطلبها.

٥ - أن تواصـــل طـــريقك مســـتخدماً الخطـــة كمرشد لك خلال الأزمات والمقاطعات.

وفـــي هـــذا الصـــدد استطاع لاري أبلي الرئيس السابق لاتحاد الإدارة الأمريكية أن يوجز الأمر كله بطريقة لطيفة عندما قال : عندما يكون قد تم قـــول كل شيء وتم فعل كل شيء، يبقى الأمر أمر معرفة إلى أين تريد أن تمضـــي والـــتخطيط بأفضل طريقة حتى تصل إلى حيث تريد والتحكم في الأحداث بما ينسجم مع الخطة.

على أن النظام الذي وجدت أنه أكثرها فائدة على الإطلاق هو ذلك الذي يقدم إليك الأسبوع بأكمله بصورة "مرئية" أمامك. وفيه يتم تقسيم كل يوم من أيـــام الأسبوع إلى ثلاثة أقسام تحمل العناوين : الأهداف، المواعيد، الأمور الـــتي يـــتعين عملها، وباستخدامك لقالب، اليوم المثالي، قم بوضع الأوقات المخصصـــة للأنشطة الرئيسية في القسم الخاص بالمواعيد، وتقوم بالإضافة إلى ذلـــك بالطـــبع بتســـجيل الاجتماعات والردود على المكالمات وحالات التفـــتيش على المشروعات في الأوقات المناسبة، أما الطرفية التي تختارها لتســـجيل خطـــتك أو الشـــكل الـــذي تعطيـــه لها أو نوع مفكرة الأيام التي

استخدمتها لا ترقى كلها في أهميتها إلى حقيقة أنك تقوم بهذه العملية من الأصل.

ولو أردت مخلصاً أن تستغل وقتك بطريقة أكثر فعالية، فإن التخطيط المسبق هو أفضل ما تستطيع أن تفعله من أجلك وإن الخطة اليومية "المكتوبة" هي أفضل استراتيجية لإدارة الوقت بطريقة فعالة، غير أنك لن تجد شخصاً واحداً ضمن عشرة أفراد يقوم بأداء مثل هذه الخطوة، ولو عدت، فإنك ستجد التسعة الآخرين يذهبون إلى منازلهم وهم يتمتمون دائماً "أين راح اليوم ؟!"

الفصل الرابع

إجــراء التغييــرات

ابدأ من مكان تواجدك

لا أعرف بالضبط أين يذهب الوقت.

الآن حــان الوقت لكي تجده، إن الوقت لا يتبخر منا بطريقة غامضة، إنــه يذهــب إلى حيث تطلب منه أن يذهب، أو حيث تسمح له بالضياع، أو لســماحك للآخرين بضياعه، ثم إن لم تكن تعرف أين يذهب الوقت، فكيف بالله يمكنك أن تتحكم فيه ؟

امنح نفسك لحظة الآن، وانظر إلى بداية الجزء الثاني من الكتاب، حيث توجد "المبددات" العشرون للوقت، ومن المحتمل أن تكون قد مارستها جميعاً فــي وقت ما، لكن الذي لا شك فيه أن معظمها يمثل لك مشكلة بصدى أكبر مــن غيــرها، فإن كان عليك أن تحسن الإدارة الفعالة للوقت، وهو الهدف الأساســي لهــذا الكتاب، فعليك أن تحدد ومن ثم تبدأ في التعامل معها. إن المشكلة التي لا يتم التعرف عليها لا يمكن القيام بتصحيحها.

ولــتحديد "همــوم الوقت"، عليك أن تلاحظ أولاً الكيفية التي تقضى بها أيامك، ولكي تستخدم وقتك بطريقة فعاله، فإن الخطوة الأولى الضرورية أن تعــرف – الآن فيمــا يقضــى وقتك، والأداة المناسبة لتحقيق ذلك هو عمل

سجل لطريقة سير الوقت، أي التسجيل التفصيلي لكافة الأمور التي توليها اهتمامك خلال يوم عملك.

وسنجد هنا تقريبا الكثيرين ممن يعترضون ويزمجرون : "آه" يمكنني أن أتخطى هذا الجزء، فإنني أعرف تماماً ما أفعله في أي يوم معين. (حسناً، لو أنني راهنت بدولار واحد مع كل شخص قال لي ذلك، لكنت قد تقاعدت عن العمل منذ أمد بعيد). فالحقيقة أنه لا أحد يمتلك فكرة واقعية عن فيما تذهب أوقاته دون أن يكون لديه سجل لطريقة سيره، فالناس "دائماً" في حالة اندهاش من كيفية انقضاء الوقت !

إن لعقولنا طريقتها في ممارسة "حيلها" علينا، فنحن نميل إلى نسيان الموقفات الزمنية القصيرة، بما لا ندرك معه قدر الوقت الذي يضيع منا في عموم جملته، ونتجاهل بطريقة ما، الوقت الضائع في ممارسة العادات الاجتماعية كالمجاملات، والاحتفاء بالغير أثناء العمل، على اعتبار أن هذا الوقت ليس مهماً لهذا الحد !، كما أننا لا ندرك كم من الوقت الكلي الذي يذهب في أنشطة لا تنتج شيئاً، مثل البحث عن أحد الملفات دون أن يتم العثور عليه، أو محادثة إحداهن بالهاتف دون أن تكون موجودة على مكتبها، إننا لا ندرك ذلك لأن كلا منها يبدو تافهاً وضئيلاً عند حدوثه، غير أننا عندما نجمعها معاً كلها فسنرى بوضوح - يدعو إلى الذهول - مقدار الوقت الذي نقوم بتبديده في كل يوم، إنّ سجل سير الوقت سوف يواجهك بحقيقة ما تفعله بوقتك.

وهناك شكوى أخرى شائعة عن سجلات سير الوقت، من أنها تستغرق وقتاً طويلاً في إعدادها، فإن تصورت أنك مشغول للغاية لدرجة انك لا تستطيع، الاحتفاظ بسجل منها فإنك بالذات من يحتاج إلى الاحتفاظ بإحداها. هل تتذكر هذه القصة عن ذلك الرجل قاطع الشجر الذي لم يعتقد أنه لديه

الوقــت للتوقف والقيام بسن منشاره ؟ إن الموضوع على عكس ما قد تعتقد وتظــن، فالأمــر كلــه لا يستغرق وقتا طويلاً، ولو احتفظت بسجل زمني بجوارك ودونت فيه الأمور، أثناء حدوثها فإنك ستجد أنها لا تستغرق تقريباً وقــتاً بالمــرة، ذلــك لأن الكثير مما تسجله يتم إنجازه أثناء حدوث النشاط وممارسته، كما يمكنك أن تضمن أنك لن تنسى الأمور التي عليك القيام بها.

هــناك تعــليق ثــالث متكرر الحدوث على سجلات الوقت، وهو ذلك الاحتجاج "المتألم" الصادر ممن أتموا عمل سجلهم الأول : "أعرف أن شكله سـيئ إلا أنــني أستطيع تفسير ذلك، فاليوم لم يكن يوماً عادياً، إنني عادة لا أقــع في مثل هذا القدر من الأخطاء !" ومع كل سنوات تعليمي للناس كيفية إدارة الوقــت، إلا أنه بقي لي أن أرى يوماً "طبيعياً" في يوم من الأيام ! قال أحــد العامــلين في المبيعات وقد أذهله اكتشاف أنه قد أمضى ١٩ في المائة من وقته فقط في إنجاز أولى الأولويات لديه : إنني لو بقيت في انتظار اليوم الطبيعي لوصل إليّ الموت دون أن يصل إليّ هذا اليوم !

هــناك شــيء آخر ضروري وهو التسجيل التفصيلي للوقت، ذلك لأن المجهــود الشــاق الذي نبذله في تغيير عاداتنا يتطلب اقتناعاً أكبر من ذلك الذي نستطيع أن نكتسبه من تعلمنا من خبرات الآخرين، إننا بحاجة إلى ذلك الحافز الذي ينشأ مما يتكشف لنا من نتائج فترات الوقت الكبيرة التي نهدرها بأنفســنا، وببساطة نقول : أنه ليس هناك من طريق آخر لمعرفة المعلومات التي نحتاجها عن مثل هذا الأمر.

كيفية الاحتفاظ بسجل سير الوقت

عــليك أن تواصل تقديم سرد مفصل دقيق عن كل أنشطتك، وذلك لمدة ثلاثــة أيــام عــلى الأقــل، وربمــا كان أفضل أن يكون ذلك لمدة أسبوع،

وخصوصاً إذا كانت وظيفتك تمضي بصورة دورية نمطية، وأن مهاماً معينة لا تهبط عليك إلا في أيام معينة من الأسبوع، وإليك خطوات محددة لعمل ذلك:

١ – لاحظ وجود تاريخ اليوم، وسجل من ثلاثة إلى ستة أهداف لليوم، تتعلق بالمهام التي يتعين عليك إنجازها. (راجع الفصل الثالث لمناقشة الأهداف والأولويات إن احتجت إلى ذلك)، حدد موعداً نهائياً لتحقيق كل هدف.

٢ – سجل كل نشاط مع تقدم نهار العمل، وفي كل مرة يحدث لك فيها أن يتحول انتباهك من شيء إلى آخر، عليك بتدوين ذلك النشاط الذي حولك عما كان بين يديك، ومهما كانت ضآلة هذا النشاط، إن ذلك يعني أنك ستسجل كل المقاطعات التي تتعرض لها من مصادرها وحتى أسبابها، وعليك أن تدّون كل ذلك بأكبر تفصيل ممكن.

٣ – سجل الوقت الذي أمضيته في كل بند من بنود العمل.

٤ – حدد أولوية كل بند على حدة، ويقصد من ذلك أن تعود في نهاية اليوم للنظر في نسب الوقت التي أمضيتها في أداء البنود ذات الأولويات المتقدمة.

١ – هام وعاجل (يجب).

٢ – هام (ينبغي).

٣ – روتيني (يمكن عمله أو تفويض الغير لأدائه).

٤ – ضائع (لماذا فعلت ذلك ؟).

٥ – وفي "عمود" تخصصه للتعليقات، عليك بتسجيل أفكارك عن الكيفية التي كان عليك أن تأخذ بها لتحقيق نتائج أفضل، إن

البعض يحب القيام بذلك الأمر عند نهاية اليوم ظناً منهم أن مرور الوقــت يمنحهم منظوراً أفضل على نحو ما للحكم على الأمور، غيــر أنني أزكي قيامك بتدوين تعليقاتك خلال أدائك للعمل فذلك يقلل من احتمال نسيانك للتفاصيل.

ورق أم كمبيوتر

تقــليدياً، يــتم عمل سجل سير الوقت باليد على نموذج مثل ذلك الذي اســتخدمته اليزابيث في الشكل رقم ٢ والذي أقترح عليك أن تحتفظ به قريباً منك وفي متناول يديك حتى يمكنك تسجيل الأنشطة أثناء قيامك بتأديتها.

الشكل رقم (٢) سجل إليزابيث لسير الوقت :

التاريخ ١٥ سبتمبر

أهداف اليوم :

الترتيب	الهدف	الموعد النهائي	الترتيب	الهدف	الموعد النهائي
١	كتابة العقد	١٠,٣٠	٤	المراسلات	٤,٠٠
٢	الرجوع إلى س.ك	١١,٠٠			
٣	جدول الأعمال الخاص باجتماع العاملين	١٢,٠٠			

الأولويات لتقييم الأنشطة المسجلة

١ — هام وعاجل (يجب)　　　٣ — روتيني (يمكن عمله أو تفويض الغير)

٢ — هام (ينبغي)　　　٤ — ضائع (لماذا فعلت ذلك؟)

الوقت	النشاط	الوقت المستهلك	الأولوية	التعليق
٨,٠٥	مطالعة الصحف	٢٥	٤	المطالعة أثناء الغذاء
٨,٣٠	مراجعة الرسائل الهاتفية	٥	٢	يمكن لماري أن تحدد لي الأولويات فيها
٨,٣٦	الاتصال بـ (ب.ر)	٥	٢	وقت مناسب للمكالمة-موجودة لكنها مشغولة للغاية
٨,٤١	الاتصال بـ ش (النزهة)	٥	٤	ليست مسألة انعدام الذوق
٨,٤٦	- ماري ؟ خطاب (جونز)	٢	٣	مراجعة .... صباحا سوف يعتني بالأمر
٨,٤٨	قهوة والتحدث مع د. بيل (دردشة)	١٠	٤	دردشة مسلية ولكن ...
٨,٥٨	فتح رسائل البريد وقراءتها	٢٥	٤	يمكن لماري أن تفتحها وأن تصنفها والتعامل مع بعضها، أما أنا فأقوم بالقراءة في وقت متأخر مساء
٩,٢٣	إملاء مسودة العقد	٧	١	أحتاج إلى معلومات من و.هـ.
٩,٢٧	الاتصال بـ و.هـ لمعلومات العقد	٣	١	لم أستطع الوصول إليه-تركت له رسالة
٩,٣٠	استئناف الإملاء	١٤	١	معاودة الإملاء ستوفر الوقت على شخصين
٩,٤٤	الاتصال بـ (س.ك) بشأن التقرير	٢	٤	تأخرت عما هو مسجل بالجدول أمامنا حتى الحادية عشر للوفاء بالموعد النهائي

وعندما ترد على الهاتف، دّون المكالمة، وعندما تتحدث مع أحد الزائرين الذين يفدون عليك، حاول أن تسلل خفية، وتسجل الحديث على

صـفحة سـجل الوقت، وعندما توقع على الخطابات، قم بالتوقيع أولاً على السجل !

اسـتخدم الاختصـارات وأجزاء من الكلمات، وقم بالإشارة إلى الناس، وإلى المشروعات بالحروف الأولى، وحدد المقاطعات أثناء العمل بعلامة×، وعلامـة السؤال (؟) مشفوعة بالحروف الأولى لاسم أحد الأشخاص، يمكن أن يكون الاختصار لكلمات : كان لديه سؤال، وبالنسبة للمكالمات التليفونية اسـتخدم حـرف الميم الكبير (م) فإذا ما سبقه سهم (>) كان معنى ذلك أن المكالمة واردة إليك، أما إذا تبعه السهم فإنك أنت من بادرت بالمكالمة.

→ م = مكالمة واردة إليك م → = مكالمة تبادر بها.

ويمكـنك أيضـاً الاحتفاظ بسجل سير الوقت في الكمبيوتر الخاص بك يمكـنك استخدام برنامج الجداول الإليكترونية " سبروشيت " أو اتبع النموذج الذي قدمناه لك في الشكل (٢)، وحدد عدد الأعمدة التي تحتاجها، وقد يمكن لـبرنامجك أن يدخـل الوقـت بطـريقة آلية في أي وقت تقوم فيه بإدخال المعـلومات، وأن يحتفظ بالمجموع الجاري للوقت المستغرق، أي إلى حينه اسـتحدث اختصـارات أو اخـترع رموزاً للأسماء أو الكلمات التي يتكرر ورودها. إنك تستطيع بذلك في نهاية اليوم أن تصنف بسرعة أنواع الأنشطة وفـئاتها، وأن تحصل فورا على مجموع الدقائق التي أمضيتها في كل منها، ويمكـنك بعـد ذلك في نهاية الأسبوع أن تحصل على البيانات التي توضح أنواع الأنشطة ونتائجها.

تحذيرات خاصة بسجلات لسير الوقت

إن لـم يكـن قـد سـبق لك أن أعددت سجلا للوقت قبل الآن، فعليك بمراجعة النقاط التالية قبل البدء في كل يوم :

١ – فـــي كل مرة يتحول فيها انتباهك إلى شيء آخر، قم بتسجيل هذا الشـــيء الآخــر الجديد، لا ترتكب تلك الهفوة الشائعة من ملاحظة ما تعملـــه عـــلى فـــترات محددة وليكن ذلك كل خمس عشرة دقيقة، إنك ببساطة ستفقد الكثير بهذه الطريقة.

٢ – كـــن محـــدداً تمامـــاً فـــي تعبيراتك، إن قيمة سجل سير الوقت تهبط وتضعف تماماً مع استخدام لغة عامة عائمة. فإن سددت إحدى الخانات ودونت فيها ١٠ دقائق وكتبت أمامها مجرد: مكالمات هاتفية، فلن يقدر لـــك أن تعـــرف في نهاية اليوم ما كان ضرورياً منها وما كان مجرد مقاطعات مهدرة للوقت ومضيعة له. ولن تكون قادراً على الحكم ما إذا كـــان الوقـــت المستغرق في المكالمات الضرورية يمكن تبريره أو أنه كان "مهدراً" جزئياً.

٣ – ســـجل "كـــل شيء" ولا تتغاضَ حتى عن أحلام اليقظة، أو المجاملات الاجـــتماعية أثـــناء العمل، أو المقاطعات القصيرة ؛ لأنها تبدو بسيطة وصـــغيرة في حينها، إنك تحاول أن تحدد كم من مجموع وقتك الكلي سيتم "إهداره" في مثل هذه الأنشطة "الصغيرة".

٤ – سجل الوقت أثناء ممارستك للعمل.

٥ – قـــم بهـــذه العملية على امتداد كل اليوم، ولا تحاول أن ترجئ ذلك إلى نهايـــة اليـــوم، لأنك ببساطة لن تتذكر كل ما حدث، حتى لو ظننت أنه يمكنك ذلك، فليس هناك من يتمتع بمثل هذه الذاكرة بنفس هذا القدر من "الجـــودة" ! ثم إنك عندما تسجل كل ما يحدث دفعة واحدة فإن "الميل" لإبراز نفسك بصورة جيدة قد يصبح من المستحيل مقاومته تقريباً، أما إن كان تسجيلك خلال اليوم فيقلّ احتمال تحول هذا الميل "المغري" إلى مشكلة !

٦ – كن أميناً تماماً إن أردت الفوز بأكثر ما يمكن من هذه التجربة، وعلى كل لن يحتاج أحد إلى مشاهدة سجل وقتك أو الاطلاع عليه سواك.

مزايا جانبية مجانية

إن أفضـــل مـــزايا سجل سير الوقت، هي أنها تساعدك على أن تحدد مشاكلك الحقيقية المتصلة باستخدامك للوقت، إنها تدفعك إلى مواجهة الواقع حتى يمكنك من اتخاذ الإجراء الصحيح بطريقة سليمة.

غيــر أن هـــناك ميزة جانبية "ضخمة" ومجانية أيضاً، فهي لا تتطلب مـــنك مجهـــوداً إضــــافياً للفوز بها. إن نظام تدوين الأشياء يخلق "التصحيح الذاتي" بطريقة آلية، فالعلم بأنك تسجل وتدون، يدفعك للوعي والحرص على مـــا تفعله وتؤديه، وإلى إدراك الأخطاء أثناء حدوثها والعمل على تصحيحها فورا. بل الأكثر من ذلك أن هذا التصحيح الذاتي يتم فعلاً بطريقة آلية، ولا يتطلب منا أي جهد واع تقريباً في سبيل تحقيقه.

تحليل سجل سير الوقت

الخطوة الثانية هي أن تلقي بنظرة عميقة على سجل وقتك، ولتكتشف ما بـــه مـــن معـــلومات. كـــن أميناً مع نفسك، فإن لم تكن كذلك، فإن جهودك للاحتفاظ بالسجل سوف تذهب سدى، وجه لنفسك الأسئلة التالية :

١ – متى بدأت القيام بالعمل في هدفك الأول ؟

أ – هل كان بإمكانك أن تبدأ قبل ذلك ؟

ب – هل شغلك أي شيء عن إتمامه ؟

ج – هل كان بمقدورك تجنب ما شغلك عنه ؟

د – بمجرد انشغالك، هل عدت مباشرة إلى عملك الأول عقب ذلك ؟

٢ – ما أطول فترة عملت خلالها دون أن يقاطعك أحد فيها ؟

(لا يعتد بالفترات التي يتم خلالها تناول الغذاء أو عقد الاجتماعات)

٣ – ما هي الفترة التي اتسمت بأكبر إنتاجية ؟ وبأقل إنتاجية ؟

٤ – إلى أي مدى أمكنك تحقيق أهدافك الرئيسية لهذا اليوم ؟

	الهدف	النسبة المنفــذة
أ.	....	....
ب.	....	....
ت.	....	....
ث.	....	....
ج.	....	....

٥ – هل كنت تتابع خطة مدونة عن أولويات اليوم ؟

٦ – هل كنت تقوم بالعمل المناسب في الوقت المناسب ؟

٧ – ما الشيء الذي فعلته وكان عليك ألا تفعله ؟

٨ – كيــف يمكــنك أداء مــا كنت تقوم به بطريقة أفضل وبنساطة أكثر ؟ وبتفاصيل أقل ؟

٩- بالنسبة للمقاطعات :

أ – هل كانت المقاطعات بسبب أمور أكثر أهمية من العمل الذي كنت تقوم به ؟

ب – قم بإحصاء المقاطعات في كل فئة لاكتشاف أكبر مسبباتها : هل التليفون ؟،أم الزوار ؟ أم الأزمات ؟ أم أنت نفسك ؟ أم مساعدك ؟ أعضاء فريق عملك ؟ العملاء ؟ الاجتماعات الطويلة جداً ؟ اجتماعات لا ضرورة لها ؟

جـ – هل تقوم بمقاطعة الآخرين دون داع ؟

١٠ – بالنسبة لاتصالاتك بالآخرين :

أ- هل هم بالأهمية التي تستحق اتصالك بهم ؟

ب- هل يستغرق اتصالك بهم وقت طويل للغاية ؟

ج- هل تتعامل مع الشخص المناسب في كل مرة ؟

د- هـل كـانت اتصـالاتك عديمـة الأثـر ؟ لأنه كان ينقصك توفر الملاحظات عن المناقشات السابقة وعن المتابعة التي تمت لبنود العمل؟

١١ – كم أنفقت من الوقت في الأعمال المكتبية ؟ هل يمكن الحد من ذلك لو كنت أكثر تنظيماً؟ هل النظام الرديء لحفظ الأوراق تكلفك وقت كثير في البحث عن المعلومات ؟

١٢ – هل تمتلك نظاماً فعالاً لرصد التقدم في مشروعاتك وتلك التي تفوض فيها الآخرين للقيام بها ؟

١٣ – هل انقضى وقت الانتظار أو السفر بصورة منتجة ؟ وكيف كان يمكن له أن يكون كذلك؟

١٤ – هـل يـتعين إعادة عمل بعض المهام بسبب السرعة أم بسبب انعدام الصبر ؟

١٥ – هل تم قضاء وقتك بصورة تتناسب مع أولوياتك ؟

لـو فكـرت في هذه الأسئلة، فلن يطول بك أمر اكتشاف الأخطاء التي وقعت فيها اليزابيث.

- لقد قضيت ساعة ونصف من اليوم في التعامل مع بند واحد فقط من قمة الأولويات لديها، وذلك يتعارض مع حكمة إدارة الوقت التي تقول: عليك بتناول الأولوية رقم ١ لديك أولاً.

- كـان يمكن إتمام الأولوية رقم ١ خلال أول عشرين دقيقة من اليوم، ذلك لو تم طلب المعلومات الضرورية في الوقت المناسب.

- المقاطعـــات التي دارت مع أمر العقد إنما يعني التأجيل وعدم التوصل إلى قرار.

حالة مدير مبيعات غير متحيز.

دعـــنا الآن نحـــلل حالـــة أشـــد تعقيدا. لقد قام بيل أر. – وهو مديراً لمجموعة الأغذية في شركة كبيرة للمنتجات الاستهلاكية – بالاحتفاظ بسجل لسير الوقت والذي تشاهده في الشكل رقم ٣. وسنرى أولاً ما قاله بيل نفسه عمن استخدام وقته، ثم نقوم بعد ذلك بفحص تحليله له، ولحسن حظنا وحظه أن بيل هذا رجل غير متحيز.

الشكل رقم (٣) سجل بيان الوقت الخاص ببيل

التاريخ ١٢ مارس

أهداف اليوم :

الترتيب	الهدف	الموعد النهائي	الترتيب	الهدف	الموعد النهائي
١	الانتهاء من مراجعة الإدارة	١٠,٠٠	٤	اجتماع الموظفين	١١,٠٠
٢	موجز عن المبيعات للرئيس	١,٠٠	٥	تكملة البريد	٤,٠٠
٣	تقرير الخدمات للرئيس	٢,٠٠	٦	حل مشكلة براون	٥,٠٠

أولويات لتقييم الأنشطة الموضوعة بالجدول

١ = هام وعاجل (يجب)　　٣ = روتيني (يمكن أدائه بنفسه أو بتفويض غيره)

٢ = هام (ينبغي)　　٤ = ضائع (لماذا فعلت ذلك ؟)

الساعة	النشاط	الوقت المستهلك	الأولوية	تعليقات
٨,١٠	تناول القهوة:مطالعة وول ستريت جورنال	٢٠	٤	يمكن المطالعة عند الغذاء/٢٠ دقيقة ضائعة
٨,٣٠	مراجعة خطة اليوم	١٥	١	استخدام الوقت بطريقة جيدة، وجدت مشكلتين عملت على توجيه انتباه هيلين إليها
٨,٤٥	ملاحظات منوعة لهيلين	٥	١	استخدام جيد للوقت
٨,٥٠	مكالمة من الزوجة	١٥	٤	كان بوسع عامل تحويل المكالمات تلقى الرسالة
٩,٥	مكالمة من ب.ب بخصوص الميزانية	١٥	٣	كالسابق
٩,٢٠	إملاء – هيلين	٤٥	٢	لم أكن مهيئاً بصورة جيدة للإملاء
١٠,٥	مطالعة وفرز البريد	٣٠	١	بوسع هيلين أن تفعل ذلك، يمكن أن تفرز وتحدد الأولويات والرد على البعض
١٠,٣٥	مرور الرئيس، دردشة عن الرحلة (شخصي)	١٦	١	التظاهر بالعمل من أن يكون بسيطاً ولطيفاً عندما يدخل المدير
١٠,٥١	القهوة	٩	٤	لا حاجة إليها من عادة
١١,٠٠	اجتماع الموظفين مناقشة تحديد مساحات الفراغ	٦٠	٢	كان يمكن أن يتم في ٣٠ دقيقة حتى في موضوع المساحة – الموضوع لا يهم الكل
١٢,٠٠	التوقيع على البريد	٢٠	٤	يمكن لهيلين أن توقع البريد الروتيني
١٢,٢٠	الغذاء	٦٥	٤	كان يمكنني أن التقي بالرئيس وأكمل التقرير الموجز عن المبيعات، إلا أنني لم أكن مستعداً عندما طلبه

١,٢٥	تكملة موجز المبيعات لاجتماع الساعة ٢	٥	١	الأمـــر عاجل الآن نظر لتركة كل شيء حتى آخر لحظة
١,٣٠	دخل عندى س س – (اجتماعيات)	١٢	٤	مقاطعـــة لا ضرورة لها للعمل
١,٤٢	مكالمـــة من ب.ب. بخصوص الميزانية	١٣	٤	كالسابق
١,٥٥	مكالمــــة مــــع ج د بخصوص الموظفين	٥	٤	كالسابق، يمكن لهذا الأمر أن ينتظر
٢,٠٠ ٢,٣٠	اجـتماع مع المدير موجز المبيعات موافقة الرئيس على تأجيل تقرير الخدمات	٤٥	٢	لو كان قد تم تقديم تقرير مكـتوب قـبل ذلك لكان بمقدور الرئيس مراجعته وتـــم اختصـــار هـــذا الاجتماع إلى١٥ دقيقة أو تم إلغاؤه لو كان قد أعاده إليّ مـــع الأسئلة — ٣٠ دقيقة ضائعة
٢,٤٥	مكالمـــة ر.م.، نظم المعـــلومات الداخلية سـؤال الرئيس عن الموعد المتوقع لقرار إعادة تنظيم الإدارة	١٧	٢	لا أحد غيري كان يمكنه أن يقوم بذلك
٣,٠٢	مكالمـــة من ج.ج – موضوع شخصي	٥	٤	الرجوع إلى هـــ س
٣,٠٧	دخـــول ر.م.، أسئلة عن المعلومات	٨	٤	الرجوع إلى هانك
	الخاصـــة بالـــنظام الجديد			
٣,١٥	الذهاب لشرب القهوة	١٥	٤	لا أحتاج إليها !
٣,٣٠	اجتماع الموزعين	٦٠	٤	حضـــرت بحكـــم العادة، أوصـــي البعض إلى أن "هـــانك" يمكـــن أن يقوم بالأمر،ســـأترك هــــذه الاجتماعات إلى هانك من الآن فصاعداً ما لم يطلب مني أن أبقى فيها.

٤,٣٠	العمل في المراجعة التي قدمتها الإدارة	٣	١	كان ذلك لأولوية رقم (١) بالنسبة لعمل اليوم ألا أنه تم تأخيره إلى آخر لحظة وبعدها
٤,٣٣	مقاطعة من ت.م. بخصوص اجتماع طاقم العاملين	٧	٤	سمحت بالمقاطعة كان من الممكن بسهولة الانتظار حتى الاجتماع القادم
٤,٤٠	العودة للمراجعة التي قدمتها الإدارة	١٥	١	لم يتم إنجاز الكثير
٤,٥٥	مكالمة شخصية بخصوص براون	٥	٢	لقد قتلني هذا التسويف
	لقد تأخر الأمر كثيراً			
٥,١٠	البيت			أين راح اليوم ؟؟؟

دعنا نرى ما يقوله عن تحديده للأهداف اليومية والتزامه بها :

"متى بدأت القيام بالعمل في هدفك الأول ؟"

٤,٣٠

"هل كان بإمكانك أن تبدأ قبل ذلك ؟"

نعم.

"هل شغلك أي شيء عن إتمامه ؟"

نعم، فقد قاطعني ت م، إلا أنني بدأت بعد ذلك بهمة.

"هل عدت مباشرة للعمل بعد الانشغال ؟"

كلا. عدت متأخراً جداً (ربما كان يعني متأخراً جداً بالنسبة ليوم العمل عندما عاد للبدء من جديد.

وهكذا نرى أن بيل لا يميل إلى استعراض عضلاته، إنه أمين مع نفسه الأمر الذي يشكل بداية ممتازة له. والسؤال الآن حول فترات الإنتاجية.

"ما أطول فترة شهدتها دون مقاطعة لوقت عملك ؟ ثلاثون دقيقة".

"ما هي أكبر فتراتك إنتاجية ؟ "

في الصباح الباكر وفي الوقت المتأخر من فترة العصر.

إن إجابات بيل إجابات نموذجية، فمعظم الناس يقولون عن هذه الفترات أنهـا الأكثر إنتاجية بالنسبة إليهم، غير أنه بضحك على نفسه، فأول شيء قام بفعله هو تناوله للقهوة ومطالعته لوول ستريت جورنال.

وليـس أي مـنهما بالعمل ذو الأولوية الأولى للعمل، ومن الممكن أن يكـون بيل صحيحاً في تقييمه أن الصباح الباكر هو ذلك الوقت الذي يشعر فيه أقصى درجات الحيوية واليقظة - غير أنه بالتأكيد لم يستخدم تلك الفترة بطـريقة منتجة - وفي الوقت المتأخر من فترة العصر، عندما انكب أخيراً على مهمته رقم ١، قد يكون مستقرا عقلياً للتعامل مع المهمة، إلا أنه لم يكن منتجاً ؛ ذلك لأنه سمح بما قال عن نفسه بأنه مقاطعة لا ضرورة لها.

"وماذا كانت أقل فتراتك إنتاجية".

من ٩,٣٠ إلى ١٠,٣٠ وفي ٢,٤٥ إلى ٣,٣٠.

لاحظ أن بيل لم يقل شيئاً عن الوقت الذي استنفذ في الاجتماعات، غير أن إلقـاء نظرة على سجل وقته يوضح أنها لم تكن بالأنشطة المنتجة، وكان من الواضح أن اجتماع الموظفين قد بدد نصف الساعة. أما اجتماع الخمس وأربعيـن دقيقـة مع الرأس فكان يمكن أن الرئيس يتم بطريقة أخرى، كما استهلك اجتماع الموزعين ساعة أخرى من الزمن، الأمر الذي كان يمكن أن يقـوم به فرد آخر في فريق عمله. وهكذا أصبح هناك أكثر من ساعتين تم اتفاقهمـا بطريقة خلت من الحكمة، بل إنها أُهدرت بالكامل تقريباً، وضاعت في الاجتماعات، وأضف إلى ذلك الساعة وثلاثة أرباع الساعة التي وصفها بيـل بأنها، الأقل إنتاجية، مما ترى معه أن هناك أربع ساعات، أي نصف يوم العمل، وقد تم إضاعتها بطريقة سيئة.

"إلى أي مدى أمكنك تحقيق أهدافك الرئيسية ؟"

بيــل كان أمينا بشأن النتائج الناقصة التي حصل عليها، إلا أنه يرى أن ذلــك لأسباب. دعنا نفحص هذا الجزء من التحليل بشيء من التفصيل، ذلك لأنه يقدم إلينا الكثير لنتعلمه:

الهدف	نسبة إتمامه	أسباب بيل لعدم الإكمال
١	٢٠%	البدء متأخراً، مقاطعة، وقت قليل للغاية
٢	١٠٠	لابد من إتمامه (الرئيس)
٣	صفر	وافق الرئيس على التأجيل
٤	١٠٠	روتيني
٥	صفر	لا أكاد أصلب عودي، العمل كثير جداً على
٦	صفر	هناك أشياء أخرى أهم

إن شـــرح بيــل لأسبابه دفاعية الطابع بعض الشيء، وهو أمر مفهوم بالطـــبع هنا، إلا أنه لو كان جاداً بخصوص إدارة الوقت لوجب عليه النظر إلى أســـبابه بالنسبة لطبيعة أعذاره، فالبدء المتأخر والمقاطعات ليست سوى تـــبريرات، ذلــك لأن بيل هو الذي قد سمح "لذلك بالتدخل في هدفه رقم ١، والوقـــت القليل للغاية شيء لا معنى له، فبيل، مثل أي شخص آخر لديه كل الوقت المتاح والمتوفر للكل.

أمـــا الرئيس فهو من أوجد الحافز على إتمام الهدف الثاني لليوم، وهو الـــذي أوجد الضرر لعدم إكمال الثالث، ثم تأتي إلى اجتماع طاقم العاملين، وقد تم إنجازه بنسبة ١٠٠ في المائة، ولكن ماذا يعني ذلك؟ حقاً ماذا يعني؟ لقـــد عبر بيل عن هذا الهدف على أنه نشاط – عقد اجتماع للعاملين – بدلاً من التركيز على النتائج التي كان عليهم الوصول إليها في الاجتماع، وربما كـــان الهدف الأفضل من ذلك هو "تفادي" عقد اجتماع للعاملين، وخصوصاً

أن بيـل يظهر وقد أعتبر أن نصف الساعة المتخصصة للاجتماع تعد إهدار لـلوقت، اجـتماع العامـلين يشـكل بنداً روتينياً لا مكان له في قائمة جادة للأهداف اليومية.

وبالمـثل، من الصعب الاعتقاد بأن هدف بيل من استئناف عملية البريد سيعمل على دفع غرض بعيد المدى إلى الأمام بلْ وأكثر من ذلك، إنه عالج هـذه المهمـة الروتينية بطريقة تخلو من الكفاءة، فعند الساعة ١٠,٠٥ كان واضـحاً أنـه قضـى ثلاثيـن دقيقـة في تصنيف الرسائل وهي مهمة من اختصـاص مسـاعدته في الأصل' وعندما جلس في نهاية الأمر، لم ينجح سـوى فـي الـبقاء سـاكناً لآن العمل كان كثيراً جداً عليه. أما بخصوص موضـوع براون، فلم يتم حله لوجود أشياء أخرى أكثر أهمية منه، لكن ما هي هذه الأشياء ؟ وأين مكانها في سجل سير الوقت ؟ ولو كانت أكثر أهمية بالفعل لكانت قد ظهرت ضمن قائمة أهداف اليوم مرتبة حسب الأهمية التي تتمتع بها.

ثـم تأتي إلى موضوع المقاطعات لنجد أن بيل في هذا المجال لا يدرك بصـورة كبيرة العوامل النفسية الحقيقية في العمل، إنه يعمل في شركة جيدة مثله في ذلك مثل بقية العالم.

أي أنـواع المقاطعـات تـلك التي تحدث لك عادة أثناء عملك، وكيف تستطيع السيطرة عليها ؟

وإجابات بيل في هذا الصدد تكشف عن نفسها :

١- أزمات غير متوقعة	لا حلول حقيقية، عشوائية في العمل
٢- اجتماعات غير مدرجة أصلاً	عندما يستدعيهم الرئيس، يذهبون إليه
٣- مقاطعات التليفون	لديه السكرتيرة تحميه من ذلك
٤- الزوار المفاجئون	نأخذ بسياسة الباب المفتوح

نجد هنا أن ثلاث من أكبر أربع أمور خاصة بالوقت يرى بيل أنه لا يستطيع أن يفعل شيئاً إزاءها، إن بيل على خطأ، فهناك طرق محكمة يمكن العمل بها لتفادي أو لتحديد حجم كل من هذه المشاكل الشائعة، وهو ما ستصادفه في الجزء الثاني من كتابنا، ولا نتوقع من بيل أن يكون قد عرفها بعد، أما بالنسبة إلى الآن فإننا مسرورين أن جدول الوقت قد أدى مهمته وهي تحديد المشاكل والإشارة إليها.

"من الأشخاص الذين قاطعوك بشكل أكثر من غيرهم ؟

الرئيس والزملاء وأعضاء الفريق، لكنهم ضروريون جميعاً !

إن أمام بيل بالضبط الدليل الذي يشير إلى مصدر المقاطعات الحقيقي.. وهو : نفسه ! وكل ما هناك أنه لا يراه، فعند حوالي الساعة ٨,١٠ قام بقراءة الجورنال ليذكر بعد ذلك أنه كان بمقدوره أن يقوم بالقراءة أثناء الغذاء، إن ذلك يشكل مقاطعة ذاتية، مقاطعة بنفسه لنفسه! وعند الساعة ٨,٥٠ تمت مقاطعتين عبر مكالمتين هاتفيتين، قال عنها : أنه كان يمكن لعامل التليفون أن يتلقاهما عنه، وعند الساعة ٩,٣٠ تورط في الإملاء التي لم يكن مستعداً لها، مما دفعه إلى إملاء أشياء كان على أحد زملائه أن يقوم بها، الأمر الذي يشكل مقاطعة ذاتية هو الآخر، ثم قام بفرز وفصل الرسائل بدلاً من أن يوكل بهذا العمل الروتيني إلى سكرتيرته، وبعد ذلك قام رئيسه بمقاطعته بسبب أمر شخصي، واعترف بيل بأنه كان عليه أن يكون طيباً ولطيفاً وهو يبدو في صورة المنشغل بعمله، وهكذا يمضي الأمر خلال اليوم كله، إن مقاطعة الذات تعد أكبر "مجرم" يتسبب في إهدار الوقت وإضاعته.

"ماذا كانت أسباب المقاطعات ؟"

الأمور الطارئة والاتصالات الأخرى الضرورية.

أنـــا شخصـــياً لا أرى أمرا طارئا في سجل وقت بيل، وإن كان هناك القـــليل مـــن الاتصالات "الضرورية"، والحق أننا لو تطلعنا إلى ما يعده بيل مقاطعات ضرورية، كان لي أن أقول : أيضاً إن هناك العديد من المقاطعات الأخـــرى "الأصـــغر" خـــلا وجودها من السجل، ذلك أن الدراسات المتعددة توضـــح لنا أن المدير العادي يتم مقاطعته أثناء عمله اليومي العادي مرة كل ثماني دقائق.

"كيف يمكنك إلغاء المقاطعات ؟"

إنها وظيفتي، فكيف لي أن ألغيها ؟

هذا مثال من صديقتنا القديمة على تدخل الطبيعية الإنسانية في العمل إننا نـــريد أن نعتقد أن المقاطعات مشروعة، وأن لها من الأهمية ما يضمن لها تـــنحية مـــا في يدينا من عمل جانباً. وإلا، لماذا نسمح لذلك بالحدوث لنا ؟ وعـــند الإجابـــة عـــن هذا السؤال نجد بوضوح أن بيل يفكر في المقاطعات "الجـــادة"، الـــتي تكون بالفعل جزءاً من وظيفته، غير أن خطأه، وهو خطأ شـــائع، إنـــه قد فشل في التعرف على الحقيقة وهي أن المقاطعات في ذلك اليوم كانت مقاطعات ضئيلة ......، بل وحتى تافهة.

الخطوة التالية :

أوضـــح بيـــل والـــيزابيث، وكل بطريقته، عن عملية احتفاظهما بسجل الوقت، وحللا النماذج التي كشفا عنها، وهذه هي الخطوة الأولى في تخطيط كيفيـــة حـــل مشـــاكل الوقت لديهما وهي أيضاً خطوتك الأولى أنت كذلك، احـــتفظ مسجل لسير العمل لعدة أيام، لا تقل عن ثلاثة في الحد الأدنى، وقم

بتحـــليل مـــا يشـــير إليك به عن عادتك الحالية لإدارة الوقت، وبعدها ستصبح مستعداً للانتقال إلى الجزء الثاني من الكتاب لتبدأ معه عمليه "إعادة التشكيل".

الجزء الثاني

أكبر مبددات الوقت العشرين وكيفية معالجتها

١. الإدارة بالأزمات.
٢. المقاطعات التليفونية.
٣. التخطيط غير الملائم.
٤. محاولة عمل الكثير جداً.
٥. الزوار المفاجئون.
٦. التفويض غير الفعال.
٧. انعدام التنظيم الشخصى.
٨. نقص الانضباط الذاتى.
٩. العجز عن قول : لا.
١٠. التسويف.
١١. الاجتماعــات.
١٢. الأعمال الكتابية.
١٣. ترك الأعمال دون إتمامها.
١٤. طاقم العاملين غير الملائم.
١٥. الاجتماعيــات.
١٦. المسئولية أو السلطة المضطربة.
١٧. الاتصال السيئ.
١٨. ضوابط وتقارير سير العمل غير الملائمة.
١٩. المعلومات الناقصة.
٢٠. السفر.

الإدارة بـــالأزمــــــات

إن كـــان لشـــيء أن يمضى بطريقة خاطئة، فسيفعل، هذا هو قانون مورفي الـــذي بـــات معروفاً حتى إنه أصبح ظاهراً في اللوحات ومدوناً على أقداح القهـــوة ومسجلاً على ملصقات السيارات، وهناك ميل إلى النظر إليه على أنـــه لا يزيد عن مجرد قول "مسبوك"، أو من مجرد "نكته". إلا أن التشهير بـــه لـــن يقـــلل من شأن الحقيقة التى يوردها، فللأشياء بالفعل طريقها إلى الخطأ.... وعادة ما تفعل ذلك ما لم نتخذ من الإجراءات ما يكفل منعها.

لقـــد أمسكت إدارة الأزمات بخناق مجتمع شركات أمريكا وأطبقت على رقبـــته. ويذكر لى المديرين من المتمرسين فى أعمالهم أنهم كلما ظنوا أنهم قـــد امســـكوا بكل الأنواع المحتملة من الأزمات، انشقت الأرض عن أزمة أخـــرى جديدة. فقد تهب الأزمة من أى جانب حولك، وقد يتدخل فيها أي شـــخص من أى مستوى فى الشركة أو المؤسسة وتتخذ لنفسها أى سمته أو شكل، إلا أن النتائج التى تفرزها تتشابه جميعاً معاً بصورة "مفزعة"..

✓ إن الأزمة تعمل على تحويل انتباهك من أولويات يومك، فإن كان لديك موعـــد تســـليم نهـــائى هام محدد يندفع بساعاته تجاهك، وجدت نفسك في وســـطها وتـــريد، والمعلومات التي تحتاجها من غيرك يتأخر أمرها أو قد تكـــون غيـــر كافية، والرئيس يضاعف من الضغط بإضافة تكليفات أخرى إليك، وتجد أن شيئاً ما يعتريه الخطأ وسط عملك. ويتصاعد التوتر وتحتد الطـــباع وتشـــتعل، ويصـــبح الـــلوم موجهاً إلى الخارج... وتتسع دائرة

الخســائر. إننا لن نجد أثراً تدميرياً على الروح المعنوية أكثر من الحادث فى إدارة الأزمــات، وذلــك بالنسبة لكل ما يتعلق بأمر الوقت; والذى من المؤكد أن يتجاوز فى تكلفته النهائية أى شئ يمكن لنا أن نتصوره، ذلك لو أمكننا قياس تلك التكلفة !

هل هى أزمة حقاً ؟

كــم مرة سمعت فيها أحدهم أو سمعت فيها نفسك وهى تقول : لم أنجز شــيئاً ذى بــال لأننى أضعت اليوم كله فى إطفاء الحرائق المشتعلة" ؟ إن مكافحة النيران لا تمثل التعامل مع الأزمة. إن رجل الإطفاء هو ذلك الذى لا يعرف كيفية، والذي لا يستطيع الاحتفاظ بصورة شاملة فى ذهنه، ولكنه يحيــا من لحظة إلى أخرى. أن رجال الإطفاء يحظون باستمرار بالمشاكل وهى تــتفجر حولهــم ويتســابقون بجنون فى محاولاتهم لتهدئتها إن أيامهم عــبارة عن كوم متراص من الطوارئ الصغيرة التى ما كان لها أن تقع أو تحدث.

ومــن جانب آخر فإن الأزمة الحقيقية هى ما يمكن تعريفها بأنها مقاطعة غيــر مــتوقعة تحويك بعيداً وتأخذك عن المسار الطبيعى للأحداث، والتى تتســم بأهميــة كــبيرة تســتوجب الــرد عليها مباشرة، ذلك لأن "الأهمية الكبرى".. تتطلب الرد "المباشر" الفورى عليها، مثل :

- ضــياع مجموعــة الأوراق المحــتوية عــلى الأعمال الفنية الأصلية للتشــغيل، والــتى كانت ثمرة جهود ثلاثة شهور من العمل المستمر فيها.

- النيران التى تلتهم كل سجلات المحاسبة.

- إعــلان العميــل الرئيســى لــلوكالة، الذى يوفر لها أكثر من نصف إيراداتها، من تحوله عنكم والتعامل مع وكالة أخرى.

- اســتقالة أحد الأشخاص الرئيسيين وأنتم وسط العمل فى أحد المشاريع الكبيرة.

ولقد أعطانا ونستون تشرشل، أشهر من تقلد منصب رئيس الوزراء فى بــريطانيا، درســاً فى "النســبية"، لقد كان هذا الرجل "الحكيم" يأخذ لنفسه إغفــاءة قصيرة كل يوم خلال أعوامه الأخيرة مع التعليمات بألا يتم إيقاظه مــن غفوته إلا عندما تنشب إحدى الأزمات. بل قال بنفسه : "إننى أضيف فأعــرف الأزمــة بأنهــا تــلك التى يتم فيها وقوع غزو مسلح على الجزر البريطانية" !

التخطيط يمنع الأزمات

إن إدارة الأزمات تعنى التعامل مع الأزمة بعد وقوعها. غير أن أفضل طــريقة للــتعامل مــع الأزمة هى منع حدوثها فى المحل الأول، وأفضل طــريقة لعمــل ذلك هو توقع ما قد يحدث وعمل الخطط لمنعه، إن أمكن ذلك، فإن لم يمكن، فيكون العمل على التقليل من أثره، وهذا باختصار هو الحل لهذا "المبدد" الأول للوقت.

لكنك قد تقول كيف يمكننى أن أعرف ماذا سيختل ويسبب الضرر، وأن مــن المستحيل التنبؤ بما سيحدث لنا هنا بعد الآن، ولو كنت أعرف ما كان سيحدث لاستطعت القيام بالتخطيط له. وأقول ذلك أن ما يجعل الأزمة أزمة هو أنها شئ لا يمكن التنبؤ به أصلاً.

كمـــا أن إجابـــتي على ذلك أيضاً هو سؤالك إن كنت تحتفظ برقم بوليس الطــوارئ بالقــرب مــن تــليفونك بالمنزل، أو إن كنت تحتفظ بصندوق للإسعافات الأولية فى رحلات المعسكرات التى تقوم بها. الإجابة بالطبع : نعـــم، لأنـــك لا تعــرف "متى" قد تحتاجها، لكنك تعرف أن هناك فرصة معقولـــة للاحــتياج إليهـــا.. فى إحــدى الــلحظات، ولذا قمت باتخاذ هذه الاحتياطات المحمودة.

والعمـــلية هى نفسها فى جوهرها بالنسبة لموقع العمل. فأنت لا يمكنك التنـــبؤ بموعد وقوع الأزمة، لكنك مع التخطيط الدقيق تستطيع على الأقل تخفيف حدتها عندما تقع بالفعل. بل يمكن حتى أن تمنع وقوعها. رسب فى نفســك عادة سؤال نفسك دائماً : "ما الذي يمكــنه أن يختــل ويسبب الخطأ هـــنا ؟".. ثـــم : "ومـــاذا يمكن أن يختل خلاف ذلك؟.. وكلما زادت أهمية الأعمـــال والتكليفات كلما زادت أهمية محاولة توقع مناطق الخلل والمتاعب فيها.

تخطيط الطوارئ

يســمى أســلوب توقع المشاكل ومنعها، أو الإقلال من آثارها بتخطيط الطـــوارئ، والذى يشكل أقصى الأسلحة فى التحكم فى الأزمات والسيطرة عليها.

ويتضمن هذا التخطيط فى أبسط أشكاله الخطوات الثلاث التالية :

١- الــتعرف عــلى المشاكل المحتملة التى يمكن لها أن تقع. واستخدام ما كنت قد تعلمته من المشروعات السابقة، ومن خيرات الآخرين، ومن

الإدراك السـليم فى الحكـم على الأمور. وأن تضع فى اعتبارك كافة الخطـوات الداخـلة فى المشروع. وكذلك كل خطوة على حدة، وأن تواصل سؤال نفسك : ماذا يمكن أن يختل ويجر الأخطاء خلفه ؟

٢- أن تقـوم بـترتيب ذلـك حسـب الأولوية واضعاً فى اعتبارك درجة الخطورة واحتمال الحدوث.

٣- أن تشـكل لنفسـك خطوات لمنعها أو للحد من آثارها وتوابعها، إن وقعت.

هـذه العمـلية نقدمهـا إليك من خلال "قالب" بالطوارئ. الذى نعرض "عينـته" عليك فى الشكل رقم ٤. وبعد أن تقوم بإدراج المشاكل المحتملة، فكـر فى مـدى احتمال وقوع كل منها، ومدى خطورة كل منها إن حدث ووقعت بالفعل. واستخدم مقياساً من ثلاث نقاط يأخذ فيـه أكثر الاحتمالات خطورة الرقم ١، ثم اجمع النقاط التى حددتها لكل مشكلة لاستخراج "وزن" الأولويـة ودرجـتها بعـد عمـل موازناتك حولها والتي تحصل على أقل الدرجات فيها هى أكثرها خطورة وجدية.

والآن عـليك بالتفكير فى الخطوات التى تمنع الأزمة أو التى تعمل على إحـباط مفعولهـا وتفـريغه قبل حدوثه. وفى المثال التالى تتمثل المشكلة الكـبرى الـتى نواجهها فى فقدان أحد الأشخاص الرئيسيين بالشركة وتركه لهـا. وهنا يكمن أول ما يتعين عليك أن تركز عليه انتباهك. ولأنك تبينت أن مديـرة المشـروعات لديكم قد أبدت من البدائل ما ينبئ عن القلق وعدم الارتياح، وبدا من المحتمل لها أن تستقيل، وباعتبارك المشرف على العمل، فـإنك تـتحدث معها من أجل التعرف على المشكلة سعيا وراء حلها، أنك

بهـذه الطريقة قد تستطيع أن تمنع الأزمة من الحدوث، وأن تقوم فى نفس الوقـت بتغطية قواعدك من خلال تدريب فريق آخر على المهارات الدقيقة الهامـة حـتى إن قامت هذه الشخصية الرئيسية بترك الشركة بالفعل يكون بمقدور غيرها التقدم للحلول مكانها وتحمل بعض مسئوليات المشروع.

وبمجرد أن تحدد معالم الخطوات "الوقائية" للمشكلة الأولى، عليك بتطبيق نفس الأمر على المشكلة الثانية.. وهكذا بالنسبة لبقية قائمتك من المشاكل.

دروس من الماضى

أحد المصادر الهامة للمعلومات فى تخطيط الطوارئ هو تاريخ ماضيك أنـت نفسك. ترى ما الذى حدث فى المواقف المشابهةَ فى الماضى معك ؟ أيـن ظهرت المتاعب فجأة؟ إن كنت تجد نفسك فى مواجهة إحدى الأزمات أو تمـر بإحداهـا فعليك دائماً أن تبحث عما يمكن استخلاصه من الدروس مـنها. وعندما تعبر الأزمة وتنتهى، كلف مجموعة العمل لديك بعمل تقييم لهـا بعـد "وفاتها". وقم بتسجيل الأمور التى مضت فيها على نحو خاطئ مختل، وقم بعرض وتحليل ما يمكن عمله لمنع وقوعها فى المستقبل.

إن ذلـك يعـد أحـد المكاسب الإيجابية التى يمكن أن تتحقق من وجود الأزمـة، ومـع ذلك فالقلة القليلة من المديرين هى التى تبذل جهداً فى هذا السـبيل، ربما لأن متطلبات حل المشكلة كانت قد استنفذت طاقتهم، وربما كـان قـد حـدث لهم انهياراً "عقلياً" بعد مرورها. إن ذلك يمثل جانباً من الطبيعة الإنسانية يتعين عليك أن تبذل الجهد من أجل التغلب عليه. باختصار لا تدع المعلومات القيمة تنزلق وتنساب بعيداً عنك أو أن تفلت منك.

شكل (٥) مصفوفـــة " الطوارئ

المشاكل المحتملة	٢- تحليل الأولويات			٣- خطوات الحل	
				أ – منع	ب – الحد من
١- إضراب	٢	٢	٤		
٢- خروج شخص رئيسى	١	١	٢		
٣- حريق، فيضان.. إلخ	٣	٣	٦		
٤- إلغاء عملية مبيعات ضخمة	٢	٣	٥		
٥- فشل ذريع لأحد المنتجات أو الخدمات	١	٢	٣		

١= أكثرها خطورة أو يحتمل أن يكون كذلك

٢- أقلها خطورة أو يحتمل أن يكـون كـذلك

وفر لنفسك "وسادة" الوقاية

من الطرق المؤكدة لمنع وقوع إحدى الأزمات هو أن تمنح نفسك الوقت للإمساك بإحدى المشاكل الأصغر قبل تصاعدها واستفحال أمرها. وعليه فإن كل شئ فى الوجود يستغرق فترة أطول لإتمامه وبأكثر مما تظن وتعتقد (وهذا جانب آخر من قانون مورفي)، لذا يتعين عليك أن تتخذ لنفسك "وسادة" تركن إليها وتقيك تسرب الوقت منك، وتؤمنك قبل نفاذه بالكامل، فعندما تقوم بتحديد الموعد النهائى للفراغ من أحد الأعمال أضف إلى مدته فترة أخرى لا تقل عن ٢٠ فى المائة، شئ آخر، هو أن على المشاريع الإنشائية أن تتضمن تقارير منتظمة عن سير العمل وتقدمه، حتى يتسنى لك أن تقوم فى الوقت المناسب بإجراء التغييرات المناسبة لو حدث وأن أفلت زمام أى شئ منك. (سنورد الكثير عن هذا الأمر فى مبدد الوقت ١٨)، وإن حدث أيضاً أن شعرت بأنك معرض للإطالة والتأجيل (أنظر مبدد الوقت ١٠) عليك أن تكون واعياً للارتباط السلبى القائم بين ذلك الوضع وتطور أبعاد الأزمة، الأمر الذى يتطلب منك يقظة "إضافية" من جانبك.

المبالغة في الفعل وأعراض البطل

الوقت الذي ينفق في حل مشكلة ما كان لها أن تحدث أبداً إنما يمثل وقتاً مهدراً ضائعاً. والوقت الذي ينفق في حل مشاكل يمكن لها أن تقع

وليست لها أبعاد الأزمة الحقيقية، يمثل وقتاً مهدراً بطريقة أكثر حمقاً وغباء.

إن العديد من المديرين وخصوصاً فى المؤسسات التى تكثر فيها الأزمات يميلون إلى المبالغة فى أفعالهم عندما تجئ إليهم المشاكل.

فهــم يعـــانون جزئياً من "أعراض البطل"، بسماحهم للأمور بالوصول إلى مستوى الأزمات، أو يخلقون المشاكل من الأمور التى بدأت كمشاكل يمكن إدارتهــا والــتحكم فيها، وذلك حتى يتسنى لهم أن يظهروا كأبطال فى مثل هــذه المواقــف. وهــنا نرى مرة أخرى الطبيعة الإنسانية وقد تسللت إلى الصــورة ودخلت فيها. إن هذا التصرف يمكن لنا أن نفهمه. إلا أنه مدمر للغاية.

عــليك بسؤال نفسك على الدوام : "هل لى أن أتدخل هنا عند هذا الحد ؟ مــا أسوأ شئ يمكن أن يحدث إن لم أفعل شيئاً حيال هذا الأمر الذى أمامى إن الفــزع بالأمــر المعدى. وألا تفعل شيئاً خير لك من إدارة الأمر لتحيله إلى أزمـــة. فـــإن كـــان من الممكن تجاهل المشكلة، قم بتجاهلها. فإن لم تســتطع أن تتجاهلك قم بتفويض أمر التعامل معها إلى أحدهم من مجموعة عمــلك. إن عليك أن تدخل فى الأمر فقط عند عدم توفر غيرك ممن يقدر على هذا التعامل.

وباختصار لا تبالغ فى فعلك، ولا تسمح لفريق عملك أن يتصرف على هذا النحو. وعندما يندفع أحدهم إليك وهو يردد : "لقد صادفتنا مشكلة هنا"، لا تــدع شــعوره الملح بضرورة التصرف العاجل يعديك أنت الآخر. وإن اتضـــح أن الموقف برمته ليس بمشكلة فعليه فى نهاية الأمر، كان عليك أن تقــول أشياء مثل : "انتظر لحظة يا هاري. لقد بدأ الأمر يأخذ شكلاً جديداً. لقــد ظنــنت فى البداية أننا إزاء مشكلة حقيقية، إلا أنها تبدو الآن من تلك الــتى تصادفها وتثبت فى طريق عملك، إنها بالفعل من نوع المشاكل التى أسعد بوجودها معنا، وإلا فما حاجتنا إلى أناس "طيبين" مثلك ضمننا. لماذا

لا ترجع إليها وتتكفئ فوقها قليلاً، وعليك أن تتصور ما تعتقد وجوب عمله معهـا، ثم عد إلى بعد ذلك وقدم إلى بديلين أو ثلاثة، وعرفنى بما توصى بالأخذ به منها. هل اتفقنا ؟"

لا تظلم حامل الأنباء

أحـد المصادر "المثيرة" التى تساهم فى تفاقم الأزمة هو تخاذل أو إحجام أعضـاء مجموعـة العمل عن إحاطة الرئيس بالأخطاء وقت حدوثها. فإن أجـلوا نقـل الأنـباء السيئة إليه خشية رد فعله، فإنهم بذلك إنما يستنفذون الوقت الذى كان يمكن استخدامه فى تصحيح الموقف.

والحـل هـنا هو تدعيم ذلك المناخ الذى تقبل فيه الأخطاء.. وعليك بأن تعـرف مـن يعمـلون معـك أنك تعتبر الأخطاء جزءاً من عملية التعليم. وعـليك أن تؤكد لهم بطريقة تخلو من التهديد أن سرعة إبلاغ الأنباء السيئة إليـك سـتمكنك مـن الإمسـاك بالمشكلة فى مرحلة يسهل فيها الإصلاح والتصحيح.

وإن كـنت أنت من كان عليه الإبلاغ بالأنباء السيئة، وتشعر بالقلق مما سيكون عليه رد الفعل، عليك بأن يكون تقديمك للأمر على النحو التالى :

"لـو كنت مكانك، لتملكنى أمل الحصول على تقرير طيب الآن. إلا أن ذلـك ليـس بالأمر الممكن فى هذه اللحظة لسوء الحظ، إننا نعتقد جميعاً، ولـنا أسـبابنا الوجيهة لذلك. أن الموقف سوف يتحسن سريعا. غير أنني أرى أنـه سيكون من الخطأ ألا نحيطك بالأنباء المخيبة للآمال الآن، وذلك

لأنك ربما يكون لديك بعض الأفكار الجيدة التى تقدمها إلينا. ولذا فإن كنت تفضل الانتظار لحين ورود الأنباء الطيبة. التى نثق فى أنها ستأتى سريعاً، فإنـــنى سوف أعود إليك فيما بعد. وإن كنت تحب سماع الأنباء التى ليست بالطيبة إلى حد ما الآن، فأنا مستعد لتقديمها إليك. ماذا ترى؟".

راجع نفسك

هــل تقوم بإدارة الأزمات أو أنك تقوم بمنعها ؟ حدد رتبتك لنفسك فيما يلى، وكرر هذه العملية بعد ثلاثة شهور من الآن.

تقريبا أبداً	=	صفر
أحياناً	=	١
نصف الوقت	=	٢
عادةً	=	٣
دائماً تقريباً	=	٤

النقاط

١- أتوقــع الأنــباء التى يمكن أن تمضى بصورة خاطئة واتخذ الإجراء لمنعها أو للحد من توابعها. ـــــــ

٢- أطــلب تقاريــر منتظمة عن سير العمل بالنسبة لكل المهــام الكبيرة حتى أتمكن من التعرف على المشاكل فى حينها من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها. ـــــــ

٣- فــي أي وقــت يــتم فيه تحديد الأهداف والأغراض، أعمــد إلى فحــص كل البدائل المعقولة لتحقيقها حتى يمكنني تحديد أقلها احتمالاً في خلق الأزمات. ـــــــ

٤- عــند إدارة مواقف الأزمة، أتفادى المبالغة في الالتزام باستخدام الموارد عن طريق تحديد ما يحتاج إليه فعلاً للتعامل مع الموقف الذي نجابهه. ـــــــ

٥- بعــد مــرور الأزمة، أقوم بسؤال الذين شملتهم عما حــدث وعــن الخطــوات التي يمكن اتخاذها لتفادى تكــررها مستقبلاً، ثم أقوم من فوري بتنفيذ الخطوات المناسبة. ـــــــ

٦- أقوم بعمل "وسائد" خلال اليوم كى أوفر لنفسى الوقت للــتجاوب والرد مع الأزمات "المستورة" التى لا يمكن التكهن بها. ـــــــ

المجموع ـــــــ

المقاطعات التليفونية

ثمة شئ لا يمكن مقاومته تماماً مع التليفون الذى "يرن" بجوارك. إن النغمة "الطاغية" التي يحدثها الرنين تطلب منك : "ارفع السماعة فقد أحمل أنباء هامة إليك". إننا نجد فى مواقع العمل مجرد شخص واحد ضمن كل ألف من يستطيع أن يجلس بجوار تليفون يصر على الرنين... ويتجاهله !

غير أنه قد يتعين عليك إبطال الرنين أصلاً ذلك لأن بإمكان مقاطعات التليفون أن تبدد انتباهك وتركيزك وتؤثر على إنتاجيتك بما لا يستطيعه أى شئ آخر.

والمفارقة أن مبدد الوقت هذا هو أسهلها فى المعالجة. وبمجرد التعرف عليه وتحديده يمكن للعلاج أن يتم ويتحقق، فالكثيرين من الناس لا يعتقدون ببساطة أنهم ينفقون مثل هذا الوقت الكبير فى التليفون على النحو الذى يمارسونه معه، أو أنهم يميلون إلى ترديد أقوال مثل : "كان على أن أتلقى هذه المكالمات. فقد تكون من ... (ولك أن تكمل الفراغ : رئيسى فى العمل، عميلنا الرئيسى، شخص يحتاج إلى محادثتى)...".

وأولئك الذين لا يعتقدون أنهم ينفقون وقتاً طويلاً فى المكالمات التليفونية عليهم أن يحتفظوا بسجل لسير أوقاتهم معهم، ذلك أنه يمكنه أن يدلهم بوضوح كامل عن قدر الوقت الذى تلتهمه المقاطعات التليفونية منهم. وإن كنت تشك فى هذا الكلام عليك بعمل سجل للوقت يستهدف هذه المشكلة

بالذات (أنظر الجزء الثالث من الكتاب)، وتذكر أن المشكلة لا تنحصر فقط فى ذلـك الوقـت الـذى تستهلكه المقاطعات فى حد ذاتها، ولكن كذلك مع الوقت الذى تستغرقه للتواصل مع ما كنت تقوم به قبل حدوث المقاطعة.

ولى أن أسـأل أولئك الذين يصرون على أنه يتعين عليهم تلقى مكالماتهم "هـل يـتعين عليكم تلقيها الآن، وفى هذه اللحظة ؟ فإن حدث ذلك، هل يتعين عليكم أيضاً الإطالة فى الحديث إلى مدى مبالغ فيه؟"، ذلك لأن هناك جانبين فى مشكلة التليفون: عامل المقاطعة، وعامل الكفاءة (فى الحديث!)، وسوف تتعلم كيفية التعامل مع كليهما هنا.

الطبيعة الإنسانية

يشتمل الكثير من المشاكل مع التليفون تنطوي على أسئلة تتعلق بالطبيعة الإنسـانية. فذلـك الجذب أو الشد القوى الذى يقول : رد واجب على" إنما يـأتى مـن تكويننا النفسى وليس من التليفون ذاته. وهنا أورد إليك بعض الأسباب لتمتع التليفون بمثل هذه السيطرة علينا :

- افـتراض المشروعية : إننا نفترض أن كل مكالمة بمثابة طلب مشروع للاهـتمام منا، فإن قمنا بقطع ما فى يدينا من عمل للرد على المكالمة، فإنـنا نسـتنتج "غيابياً" أنه مهما كان الطالب يبغى أو يريد.. فما يسأل عنه "أكثر" أهمية من أى شئ كنا نقوم بعمله فى ذلك الوقت.
- الخشية من تسبيب الإحراج : إننا نرد على المكالمات الهاتفية عندما لا ينبغى أن نفعل ذلك. ونتحدث فيها أطول مما يلزم ذلك لأننا نخشى من أن نسبب الحرج لمن يطلبوننا إن فعلنا عكس ذلك.

- الرغـبة فى أن نظل ملمين بالمعلومات أولاً بأول، وألا نكون خارج "حلـبة" مـا قد يجرى من أشياء، ويمكنك أن تشاهد ذلك "عملياً" عندما تـرى الـبعض وهم يتوقفون وينصتون بطريقة لا شعورية عندما يقوم مسـاعديهم بالـرد عـلى التـليفون فى وجودهم. فالرغبة فى معرفة شخصية المتحدث ومعرفة ما يحكيه، رغبة قوية وهادرة بالفعل.

- الـذات : حقيقـة أن يطلبـنا الآخرون من أجل تقديم المعلومات إلينا يجعلنا نشعر بالأهمية والمكانة المتميزة.

- التمـتع بالـروح الاجـتماعية : لا يستطيع البعض مقاومة تحويل كل "زيارة" تليفونية إلى مناسبة اجتماعية، أما الجزء الخاص بالعمل فيمكن له أن ينتظر إلى ما بعد انتهاء الزيارة أو المكالمة.

- عـذر جاهـز : إن كـنا نحجـم عن التعامل مع أحد المهام الصعبة (أو المملـة) فـإن الـرد على المكالمات التليفونية "الهامة" تمدنا بحجة منطقية "رائعة" للتأجيل.

وكمـا نعرف، فإن الطبيعة الإنسانية قوة. شديدة البأس.. فعلاً، والحل هـو أن تـدرك هـذه الحقيقـة وأن تقبلها على حالها، لكن لا تدعها تعوق مسيرتك. وعليك أن تأخذ بما تعلمته عن العادات الجديدة "المتكاملة"، وتبدأ فى ابـتداع طـريقة جديدة للتفكير فى أمر التليفون. إنه ليس بالشيء الحي الـذي يتمتع بحياة خاصة به.. إنه مجرد..." أداه للاتصال لا أقل، وقطعاً، لا أكثر من ذلك.

سد الطريق على المقاطعات

السبب الرئيسي الأول للمقاطعات التليفونية هو افتراضك لشرعيتها. وعلى ذلك فالحل رقم واحد لها هو أن "تخنق" فكرة أن حاجة طالب المكالمة أكثر أهمية بالضرورة من حاجتك إلى التركيز على عملك.

الحل الأقل للمقاطعات التليفونية هو "حجب".. أو التغطية على المكالمات حتى لا تتوقف فى كل مرة مع صدور رنين التليفون. ويمكنك أن تعود إلى هذه المكالمات فى الوقت الذى يتناسب مع ظروفك.

وعليك بالبدء بمناقشة "بنتك" مع مساعدتك على ذلك إن كل أن لديك أي نية، وتحدد فيها فئات المكالمات التي تقبل الرد عليها فوراً مثل مكالمات الطوارئ العائلية أو مكالمات رئيسك في العمل، أو أكبر الشخصيات الهامة بالشركة وأقطابها أو العملاء الرئيسيين، أو ربما كنت ترغب من مساعدتك في أن تمنع عنك أي مكالمات سوى المتعلقة بحالات الطوارئ، لكن عليك أن تحدد لها السمات التي تشكل "الحالة الطارئة".. أما بالنسبة لباقى المكالمات فعلى مساعدتك أن تتلقى الرسالة منك بمعاودة الاتصال بأصحابها فيما بعد، مع تقديم ملاحظة مختصرة عما تدور حوله كل مكالمة حتى تكون مستعداً تماماً وقادراً على الرد عندما تعاود مكالمتهم. وبعدها، وباستخدامك لليوم النموذجى لديك (أنظر الفصل الثالث فى الجزء الأول) قم بتجديد خانات زمنية منتظمة للردود على المكالمات التليفونية.

وهناك الكثيرون ممن يروق لهم أن يفعلوا بعد تناول الغذاء، وكذلك بالقرب من نهاية يوم العمل.

١- الـتعامل معهـا : عـلى المساعدة كلما أمكن ذلك أن ترد على أسئلة المكالمـات، وأن تعـد المـواد المطلوبة، وتسجل المعلومات الخاصة بالاجتماعات، وهلم جرا.

٢- الرجوع إلى الغير : إن لم يكن بمقدور مساعدتك التعامل مع المكالمة، فعليها أن تحاول بعد ذلك أن ترجع إلى شخص آخر بالشركة فى موقع يسمح له بتقديم العون والمساعدة.

٣- الـتأجيل : إن كان الموقف من تلك التى لن يستطيع سواك أن يتعامل معها، فعلى المساعدة أن تحاول تفادى مقاطعتك عن طريق تلقى رسالة عنه حتى يمكنك معاودة الاتصال وإجراء مكالمتك فيما بعد.

٤- الـتعجيل : إن وقعت المكالمة ضمن الخطوط المحددة سلفاً (حالات الطوارئ أو مكالمات أقطاب الشركة من الكبار) فعلى المساعدة أن توصلك بالمكالمة فوراً.

طرق ذكية لحجب المكالمات

يشـعر كلـنا بالإحباط والإهانة إن لم يسمح لنا بمخاطبة الشخص الذى نطلـبه بالتـليفون.. ولا شـك أن ذكـريات تلك التجارب التعسة "الحجب" المكالمات فيما مضى، هى ما تدفعنا لعدم المخاطرة بإحراج أحد العملاء أو أحد كبار الموردين الهامين، أو أى شخص آخر. وهذا الأمر مفهوم تماماً، غيـر أنـه لا يستند إلى أى أرضية. فالمساعدة الماهرة يمكنها أن "تسرب" المقاطعـات دون إحراج للمتكلم الطالب بأى صورة من الصور، وإن كنت

تشـــعر بـــأن بعـــض "الـــتدريب" قد يساعدك فى هذا المجال، فحاول إتباع المقترحات التالية.

يكــفى مـــع معظم طالبى المكالمات الرد عليهم بصورة عملية وترديد : "آســفة" فهو غير موجود الآن. هل يمكن له أن تعاود الاتصال بكم عندما يخـــلو من العمل؟".. هذا لن يكون أمام الطالب سوى الاختيار المحدد، لذا تراه يقبل ذلك، وعلى ذلك تقوم المساعدة بتسجيل اسم ورقم تليفون الطالب واسم مؤسسته. إن كان ذلك ضرورياً، ثم تسأل عن الغرض من المكالمة: "هل لي أن أضيف ملحوظة مختصرة عن الموضوع حتى يمكن له أن يكون مستعداً عند الرد عليك ؟"...

والإجابـــة عن السؤال الأخير.. هو أهم ما فى الموضوع، وسوف يردد الطالب الحصين بشيء من هذا القبيل : "إننى أقوم بإعداد مشروع الميزانية لاجـــتماع اللجنة غداً، وأود أن أعرف رأيه قبل أن انتهى منه. هل تذكرى لـــه أننى أحتاجه لما لا يزيد عن خمس دقائق على أن يكون ذلك اليوم بأى طريقة"..

وبمجـــرد الـــتعرف على الغرض من المكالمة، فإن المساعدة المتمرسة أصبحت تدرك تماماً ما عليها أن تفعله بعد ذلك وهو :

الـــتعامل : "أعـــتقد أننى أعرف التقرير الذى تعنيه، هل تحب أن تنتظر قليلاً حتى يمكننى النظر إلى الملفات ؟"..

الـــرجوع إلى الغيـــر : "أحقاً ذلك.. إن كبير المصممين لدينا يعمل فى ذلك المشروع اليوم بعد الظهر، هل تحب أن أحول المكالمة إليه ؟

التأجيل : "أعتقد أنه سيتمكن من معاودة الاتصال بك عند الساعة الحادية عشر، هل هذا يناسبك ؟"

التعجيل : "سأرى إن كان يمكنني مقاطعته ؟"

إن الكفاءة التي تتمتع بها مساعدتك إنما تعتمد في كل ذلك على تأييدك وتدعيمك المطلق لها. إنها تؤدي وظيفتها، أما وظيفتك فهي أن تساندها وتدعمها. فإن ضاق أحدهم ذرعاً بعملية "التعمية" أو "الحجب"، فعليك أن تساند مساعدتك بنسبة مائة في المائة، ما لم تقم بعملية تعد واضح كبير على اختصاصاتك. والمهم ألا تسمح بطالبي المكالمات الاشتباك معها و "إيقاعها" !

ولقد شهدت منذ فترة لم تطل بعد أحد شباب المديرين البارزين وهو يدافع عن مساعدته بطريقة ذكية ولماحة.. جاء الطالب على الخط ليقول للمدير بصوت غاضب: "قل لي بحق السماء من تلك التي تعمل لديك هذه الأيام؟ هل تعرف ماذا فعلت معي؟ عندما قمت بطلبك سألتني وبخصوص ماذا؟" وبنفس هذه النغمة النافذة للصبر في صوتها".

ورد المدير بهدوء : "حسناً، إن كانت قد تحدثت بهذه الطريقة، فهذه تكون المرة الأولى لها خلال خمسة أعوام في العمل معي كأفضل مساعدة تنفيذية قدر لي أن أصادفها. سأتحدث معها في هذا الأمر فيما بعد، وأسألها أن تقص على الأمر من زاويتها، وفي نفس الوقت، ماذا يمكنني أن أقدم إليك الآن"، إنه دون أن يتهم هذا الشخص بالكذب صراحة، قد استطاع أن يهيل التراب باقتدار على هذه الشكوى الفجة.

إن لم يكن لديك مساعدة أو مساعد

إن لم يكن لديك من يحجب عنك مكالماتك فهناك طرق أخرى للتحكم فى الهاتف، وإليك بعض الأفكار فى هذا المجال :

- أبـــرز وأوضـــح طـــريقة تكمـــن فى استخدام آله الرد على المكالمات (الآنسرماشـــين)، إن المجال العريض الذى يضم أبسط الرسائل المسجلة إلى أكثرها فنية والمقدمة من خلال أكثر نظم لبريد الناطق تعقيداً، يمكنك

من اختيار وانتقاء ما يفى باحتياجاتك منها. وكما الحال مع أى من الأدوات أو الاخـــتراعات الإلكـــترونية مـــن الهـــاتف وحتى أعقد أجهزة الكمبيوتر المنظمة، فإن ما يهم فى الوصول إلى النتائج هو الاتساق والانضباط الذى تســـتخدم به آلتك لتحقيق أهدافك وأولوياتك. وإن عبرنا عن ذلك كتابة لقلنا أن الاخـــتراعات الإليكترونية لا تتمتع بحياة خاصة بها ما لم تسمح أنت لها بأن تحظى بها.

- أعقـــد "صفقة" مع زملاؤك حيث تقوم أنت بتغطية هاتفهم إلى حين، ثم يقومون هم بتغطية هاتفك بعد ذلك.

- يـــلجأ الـــبعض إلى اســـتخدام معـــدات ميكانيكية مثل محول القطع أو الأضـــواء الـــتى تشـــع ثم تنطفئ لعدة مرات، وذلك بدلاً من ميكانيكية الـــرنين. وباســـتخدام محول القطع تستطيع وقف المكالمة مؤقتاً، كما يمكنك أن تدرب نفسك على تجاهل الأضواء (أو تبعد الهاتف عن مسار بصرك).

- أن تـــأخذ عملك معك وتذهب به إلى مكان آخر داخل المبنى يخلو من وجود أى هاتف فيه.

- ويمكـن للـبريد السـريع أن يكـون أكـثر فعالية من استخدام الهاتف وخصوصـاً بالنسـبة إلى أولئك ممن يصعب الوصول أو العثور عليهم. ويسـتطيع كـل من الراسل والمتلقى إيصال الرسائل الدقيقة المحددة من خـلال الكتابة فى الأوقات التى تناسبهم. غير أن عيب هذه الطريقة هو تكـوم العديـد من رسائل البريد السريع أمامك حيث تجد نفسك مضطراً إلى الـرد عـليها جميعـاً. وعـندئذ وكمـا حدث مع متابعة تطورات تكنولوجيا الكمبيوتر، فإن ما بدأ.. كموفر إليكتروني للوقت يمكن له أن يصبح "مبدداً" إليكترونياً للوقت.. أيضاً !

أنت ورئيسك

نـوع آخر من المقاطعات الهاتفية يتمثل فى ذلك الذى يحدث كثيراً داخل مكتب الرئيس : أنك تنكب فى العمل معه فى أحد المهام إلا أنه يواصل قطع لقـاءك معـه كى يتلقى المكالمات التليفونية. فإن كان هذا الأمر يربك لك أوقـاتك، أو أنه أصبح يشكل مشكلة جادة بالنسبة إليك، فإليك ما يمكنك أن تفعله.

انـزع قطعـة مـن الورق واكتب عليها : "يمكننى أن أرى أنك مشغول الآن. سأعود إلى مكتبى وأواصل العمل فى المشروع الذي أقوم بتنفيذه لك. قـم بدق الجرس لى عندما تخلو من مشاغلك...، ثم قم بطى الورقة مرتين أو ثـلاث وضـعها على مكتبه، وغادر الغرفة. لا تلقى بالورقة المطوية تجاهـه، فقـد يعمـد إلى الإشارة إليك، دون كلام، طالباً منك أن تعود إلى الجـلوس وأن تنتظر. فإذا كانت الورقة قد طويت عدة مرات. فإن الوقت

الــذى سيقضـــيه في "فـــردها"، خصوصاً إن تم ذلك بإحدى يديه، كفيل بأن يمنحك الفرصة للذهاب والخروج.

فــإذا كـــان مديـــرك حصـــيفاً فسيدرك أنك تصرفت على النحو السليم. وعـــندما تلـــتقيان معـــاً بعـــد ذلك، يمكنك حتى أن تقول شيئاً مثل : "أقول لســـيادتك، هـــل تعتقد أن بإمكان هيلين أن توقف المكالمات لبعض الوقت؟ أعـــتقد أننا نستطيع الانتهاء من هذا الأمر الذى أعرضه عليكم خلال خمس دقائق لاغير"..

الساعة الهادئة

تقـــوم الســـاعة الهادئة برفع عمليه حجب المكالمات إلى مستوى أعلى. فلفـــترة معينة من الوقت، ربما تكون ساعة من الزمن، وربما تكون أكثر مـــن ذلك، يتمتع كل شخص بالشركة برفاهية التمتع بالتركيز الذى لا يقطعه شئ. وعن طريق الاتفاق المتبادل، لا يقوم أى أحد بالشركة بعمل مكالمات هاتفيه، أو القيام بزيارات مفاجئة.

وهـــناك تفاصيل عن ساعة الهدوء هذه نقدمها لك فى موضوع الوقت ٣ بالكـــتاب، والســـؤال هـــنا، وماذا عن تلك المكالمات التى تأتى من خارج الشـــركة خلال تلك الفترة الهادئة، إنه لكى تكون الساعة الهادئة فعالة فعلاً، فإن على مساعدتك أن تبذل كل جهد ممكن أن تبعد عنك كافة المكالمات إلا المهـــم لـــلغاية مـــنها، وحـــتى تلك التى تسمح بتمريرها إليك فى الأوقات الأخـــرى، وهنا بوسعها أن ترد وهى تقول : "آسفة، فهو غير موجود الآن

بمكتــبه، ويمكننى أن أسأله أن يعاود الاتصال بك عند الساعة العاشرة إن رغبت فى ذلك...

وحتى مع البعض من العملاء الهامين قد تود أن تدعم من خطتك بقولك أشياء مثل: لقد طلبت من مساعدتى أن تحجب عنى المكالمات والزوار فيما بيــن الســاعة التاسعة والعاشرة، لأننى أقوم باستغلال هذا الوقت للتخطيط الاســتراتيجى لحســابك ولحساب الآخرين أيضاً.. وعلى كل فقد أبلغتها أن توصلنى بك إن حادثتنى خلال تلك الساعة.." إن الاحتمال يتزايد هنا فى أن عميلك هذا سوف يكف عن عادته ولا يعمد إلى الاتصال بك في هذا الوقت بعد ذلك.

التعامل مع المكالمات بطريقة فعالة

لــنقل أنــك قد قمت بأداء كل شئ بطريقة صحيحة فقد قامت مساعدتك بحجب المكالمات الواردة إليك، وأمامك مجموعة من رسائل المكالمات التى عــليك معــاودة الاتصال بأصحابها، وحان الآن الوقت المقرر للرد عليهم. هــنا عــليك أولاً أن تــنظم أمــورك.. عليك بجمع كافة الملفات المطلوبة والمعــلومات الأخــرى المساندة التى تحتاج إليها، وراجع الملاحظات التى كــنت قــد سجلتها فى آخر مناقشات أجريتها مع طالبى المكالمات، وبعدها أفــرد أمــامك بعض الأعمال الروتينية التى يمكنك القيام بها أثناء الإمساك بسماعة التليفون، كالتوقيع على البريد مثلاً.

إن هناك الكثيرين ممن يفضلون إجراء المكالمات بأنفسهم أعنى فى بداية الاتصال وطلب الرقم، غير أننى أوصى بأن تقوم مساعدتك بهذا العمل عنك

إن أمكــن ذلــك. إن ذلــك يمكن أن يكون موفراً حقيقياً للوقت فالعادة أننا نحصــل عــلى الخط مع الشخص المعنى فعلاً بنسبة أقل من مرة واحدة قل ثــلاث محــاولات، وحتى إن حدث ذلك فكثيراً ما نجد أنفسنا وقد دخلنا فى مــتاهة مــع أشخاص غير معنيين ولا نقصدهم. لا تقم بممارسة لعبة "شد الورقــة" مــع التليفون. فإن لم تجد الشخص الذى تطلبه، حاول أن تعرف مــتى يمكن لك أن تعثر عليه أو عليها، ولا تطلبه فى أى وقت آخر غيره. حدد موعداً لإجراء المكالمة فى هذا الوقت المحدد، ولا تترك رسالة "فارغة" بل أترك فيها كلمة عن مضمون المكالمة حتى يستطيع كل منكما أن تمضيا فى أمرها بسلاسة عندما يتم الاتصال. فلا تسمح لنفسك بأن تصبح "معلقاً"، ما لم يكن هذا الشخص من العسير جداً أن تعثر عليه أو تصادفه، ففى هذه الحالــة قد يكون الأمر أسرع على المدى الطويل من عملية انتظارك للعثور عليه مرة أخرى.

> قسم مكالماتك إلى دفعات
>
> رد عليها جميعاً
>
> وعليك أن تقوم بأداء شئ
>
> آخر فى نفس الوقت

ويمكن لقيامك بنفسك بإجراء المكالمة أن يوفر الوقت ذلك، وكما يحدث فى الــبريد الســريع، كــنت والطرف الآخر معك ممن يجيدون ترك الرسائل الواضــحة الموجــزة المباشرة. لكن تأكد دائماً من أن يكون لديك ما تعمله

بكفـــاءة عندما تكون "معلقاً" فى حالة انتظار. فالكثير من الناس يستخدمون الهواتف الناطقة بعيداً عن السماعة الأصلية، أو وصلات يدوية أو يقومون بوضـــع الســـماعة تحـــت آذانهم بما يمكنهم من مواصلة العمل على أجهزة الكومبيوتر الخاصة بهم أثناء فترات "التعليق" أو الانتظار.

أساليب مثالية لاستخدام الهاتف

قمـــت بالتحدث مع الكثيرين من رجال الأعمال عن مشكلة الهاتف وذلك عـــبر العديد من الأعوام. ووجدت أن المكالمة الهاتفية العادية تستغرق ست دقائق، غير أن معظم الناس يقولون أنه بإمكانهم إنهاء مكالماتهم فى ظرف دقيقتين إن كانوا أكثر استعداد واقتداراً.

عـــليك بأن تحدد مدى زمنياً لكل مكالمة، وقد يبدد استخدامك "لعداد سلق الـــبيض ذو الثلاث دقائق.. أمراً يدعو إلى السخرية إن وضعته فوق مكتبك، غيـــر أنه يخدم غرضنا بطريقة جيدة للغاية، فبعد فترة من الوقت ستكتشف أنه لا يدعو إلى أى سخرية أو تهكم.

إن أهم النقاط الحرجة فى المكالمة هى الجملة الأولى فيها، إنها ما يحدد نغمـــة الحديث (هل تتسم بالطابع العملى لرجال الأعمال والمهنيين، أم أنها مجرد دردشة إجتماعية ! إن لدينا جميعاً ذلك الميل القوى للرد على السؤال الذى يوجه إلينا، ويمكنك أن تستخدم هذا الميل كميزة جيدة لك فى المكالمات الهاتفية لرجال الأعمال.

فـــإن كـــنت مـــن يقوم بالمبادرة بالمكالمة، عليك أن تبدأ بطريقة رجال الأعمال ونهجها:

فلا تقل : "أهلاً لويز" كيف حال الطقس لديكم فى سياتل؟".

عـــليك بـــدلاً مـــن ذلـــك.. أن تقول : "أهلاً لويز.. هذا هو جيف الذى يحادثك.. أعرف أنك مشغولة أيضاً.. إن كل ما لدى مجرد سؤال سريع عن عقد برمودا، هل هذا حسن؟"...

إنـــك بهـــذه الطـــريقة، وحـــتى لو كانت لويز فى حال نفسى يميل إلى "التباســـط" الاجـــتماعى، فإنها ستركز أمرها على العقد بدلاً من ذلك، ذلك لأن هـــذا مـــا سألته عنها، فإن كنت قد سألتها عن الطقس، أو عن عائلتها فســـوف ترد عليك بالطبع وتشعر بالاضطرار بأن تسأل عن عائلتك بدورها أو بسؤالك عن الطقس لديك، بما يتم معه إهدار الوقت لكل منكما.

وبالمـــثل، إن كـــنت تتـــلقى أحد المكالمات، إمنح أول جملة تنطق بها منطلقاً يتسم بالطابع العملى..

لا تقل : "أهلاً عزيزى، كيف كانت أجازتك؟"..

بل قل : أهلاً عزيزى، ماذا يمكننى أن أقدم إليك؟"..

وإليك طريقة للتعامل مع المكالمات المطولة، قم بمقاطعة أصحابها وسط ترديدهم لإحدى الجمل، وقل : "أوه بيتى، عفواً للحظة من فضلك، يبدو أن إحـــدى الحـــالات الطارئـــة البســـيطة قد جرت لنا هنا، هل تحب أن أعاود الاتصـــال بـــك أم تفضل أن تنتظرنى"، فإن كان بيتى ثرثاراً حقيقياً فربما اخـــتار أن ينـــتظر، وعليه أتركه وقم بعمل أحد المهام السريعة ثم عد إلى "الخطـــة" وردد : "آسف لذلك يا بيتى.. إن على أن أذهب خلال دقيقة.. بل الآن فـــوراً، ماذا أستطيع أن أفعل لك؟.. غير أن هناك ثمة تحذير فى مثل هـــذا الموقـــف : عـــليك أن تعرف مع من تتعامل، وألا تحاول العمل بهذه الطريقة مع شخص يتحادث معك لأول مرة..

ويبدو أن الكثير من الناس يفتقدون القدرة على إنهاء المحادثة "بنعومة".. ومقدرة. عموماً حاول هذه الأساليب..

إشارة للإنهاء : قبل أن نغلق السماعة أو أن أكون متأكداً من أننا أصبحنا واضحين تماماً بالنسبة لهذه النقطة بالذات...

أذكر حدود وقتك : "لا أملك سوى دقيقة من الآن للحاق بالاجتماع، هل كان هناك شئ آخر تحتاج إليه؟"..

كــن ودوداً ببساطة : "على أن أترك المكان الآن يا جو، فالرئيس يتوقع منى بعض الأشياء خلال دقائق قليلة.. أراك يوم السبت.."

راجع نفسك

مــا مدى نجاحك فى معالجة المقاطعات التليفونية ؟ ضع لنفسك "الرتبة" الــتى تتناسب معك فيما يلى، ثم قم بعمل ذلك مرة أخرى بعد ثلاثة شهور من الآن.

تقريباً أبداً	=	صفر
أحياناً	=	١
نصف الوقت	=	٢
عادةً	=	٣
دائماً تقريباً	=	٤

النقاط

١- يتم حجب مكالماتى التليفونية بنجاح. ______

٢- أحدد وقت المكالمات باستخدام طريقة للرصد فيه (الخاصة بسلق البيض لفترة ثلاث دقائق، أو بتذكير مساعدتى لى. ______

٣- قبل الموافقة على المكالمة أسأل عن الغرض منها كى أحدد أهميتها النسبية إلى. ______

٤- قبل المضى فى المكالمة أقوم باستكشاف الحلول البديلة مثل أى جهود تلك التى يقدمها المتحدث لحل المشكلة، ومن يكون أفضل منه أو مثله فى تقديم يد العون فيها. وإذا ما كان الأفضل للجميع القيام بتأجيل التصرف فى الأمر. وما النتائج المحتملة لعدم التصرف. ______

٥- استخدم وسيلة ميكانيكية للرد وهى البريد الصوتى، أو القيام بقطع الاتصال عندما يكون ذلك مناسباً. ______

المجموع ______

التخطيط غير المناسب

هــل تتذكر بول بارينجتون (الجزء الأول أول الفصل الثالث) الذى جاء مــبكراً إلى العمــل حــتى يستطيع العمل فى أحد المشاريع المعينة وغادر الموقع منذ نهاية اليوم وهو يتعجب كيف له أن يضع يده على تلهف للمجيء مــن أجله مبكراً؟ إن ما حدث لبول أمر شائع الحدوث تماماً : فهو لم يكن يمــلك خطة حقيقية ليومه، بل مجرد نوع مبهم من الأمل، ولذلك لم يتمتع بقــاعدة لمقاومة طلبات ورغبات الآخرين منه، كما لم يمتلك الدفاع النفسى ضــد ميوــله إلى التســويف والتأجيل. إنه يقدم لنا مثلاُ من ذلك الذى قام بتجاهل أحد الدروس الهامة وهو : أن لم تعمد أنت إلى القيام بتخطيط يومك لنفســك، فســيقوم الآخرون بتخطيطه لك، وتكون تصرفاتهم معك بتحديد الأولويات لديك.

إن تخطيــط الأهداف وأولويات المهام ليوم العمل هو أهم الأمور قاطبة فى إدارة الوقــت. وحــتى تتأكد من ثبات ورسوخ التخطيط عليك أن تقوم بتدويــنه وكتابته. إن الخطة اليومية المكتوبة تشكل سلاحاً حيوياً فى يديك، إنك معها تغدو مسيطراً على وقتك. وبدونها ستصبح أيامك ركام محبط من الأزمــات الصغيرة والمقاطعات والأعمال التى لا تؤدى إلى نتيجة كالطرق المسدودة.

فالخطة اليومية تضمن لك تحقيق أداء قمة الأولويات لديك، وتهديك إلى تحديد أولويات مهامك الجديدة التى تنشأ خلال النهار، وتمنحك المساندة النفسية لمقاومة المقاطعات، وتدلك إلى أين تتجه حين تطاردك المقاطعات. غير أن الكثيرين والكثيرين من الناس يقاومون تمتعهم بمثل هذه الخطة للأسف، وبعض أسبابهم "النمطية" المتكررة لذلك تتمثل فى :

"لا يوجد أى معنى فى التخطيط، فلابد أن يظهر لنا شئ فجأة ويهب علينا، وعندها سأكون قد ألقيت بخطتى من النافذة"، يمكن لمعظم الحالات الطارئة أن يمنع أمرها، أو تفريغها من محتواها ونزع الفتيل منها لو كنا نأخذ بالتخطيط من الأصل.

الأمور الأولى ... أولاً

سر الإدارة الناجحة للوقت هو أداء أهم الأعمال أولاً ومنحها كامل تركيزك مستبعداً فى ذلك القيام بأداء أي شئ غيرها، فالمغزى الكامل في الخطة اليومية هو دفعك إلى القيام بذلك بالضبط. هذا هو لب التخطيط وجوهره الذى يمكن أن نحدده فى قيامك بتحديد أولويات اليوم ثم الشروع فى أداء أولها أولاً. ونقول ونكرر : أولاً، نعم أولاً وليس بعد مراجعة البريد أو بعد مطالعة الجريدة اليومية، وليس بعد الانتهاء من المهام الصغيرة.

نفذ رقم ١ أولاً

إنها فكرة تتسم بمثل هذه البساطة، إلا أنها صعبة للغاية عند التنفيذ إننا جميعاً..بشر"، ونملك ذلك الدافع القوى للحصول على الرضاء "الفورى" عن

أنفسـنا، كما نشتهى الإحساس بالنجاح، وبتحقيق إنجاز شئ محدد واضح، ولذا ترانا نبدأ يومنا بالقيام بعمل سهل وسريع ظاهر لنا وللجميع.

هل ألفت السمع إلى مثل هذه الكلمات التالية ؟ "سوف أقوم بترتيب مكتبى أولاً حـتى أجـد مكانـاً للعمل عليه"، وبعدها، عندما تبدأ فى فرز الملفات والأوراق يقـع ناظـرك عـلى بعـض البنود التى لم يتم إكمالها منذ أيام. وتصـيح فـي نفسـك : "يـا للسماء، لم أكن أدرك أننى لم أتمها بعد، إن الأفضـل لى أن انـتهى منها أولاً".. وما ستفعله له يكون بمثل الأهمية التى كانت لما كان ينبغى عليك أن تقوم به وتؤديه أولاً، ولكن ما فى يديك الآن أسهل و"أظرف" ! وسرعان ما تجد أنك، وحسب تعبير بيتر دراكر الرائع، "قد انجرفت داخل التفاهات"، وبدلاً من أن "تتخصص" فى أولوياتك الرئيسية تصبح متخصصاً فى الأمور الأصغر الثانوية والتافهة. وهكذا تتبعثر طاقتك وحيويـتك فى المهـام الصـغيرة وعندما تهم للقيام بالمهام الكبرى فسيكون التعب قد تملكك بما لا يمكنك من تحقيق الأداء الجيد.

وقـد كشفت إحدى الدراسات التى أجريتها فى إحدى الشركات الرئيسية، أن المديـرين فـي العـادة لا يقومـون بأداء المهام الرئيسية لديهم إلا عند انتصـاف فترة العصر. ترى كم كان يمكن لهم أن يكونوا أكثر إنتاجية لو قـاموا بهذه المهام الرئيسية أولاً، بدلاً من أن يسمحوا للطبيعة البشرية بأن تشدهم ناحية مالا مغزى له أو أهمية مقارنة بها ؟

إنـك لو قمت فقط بإجراء هذا التغيير مع نفسك، فسوف تصادف تحسناً عميقاً فى استخدامك للوقت. وعليك بملاحظة هذه المزايا الأربع التالية :

١- إنـــك ســتقوم بأداء أهم الأعمال لديك عندما تكون فى أفضل حالاتك، ولذلك ستستطيع أن تحقق إنجازاً أرقى.

٢- سيبقى بقية اليوم أمامك.

٣- عــندما تعمل فى قمة الأولويات لديك يصبح من السهل عليك مقاومة المقاطعــات. ذلك لأن القليل منها، إن لم يكن كلها ليست في أهمية ما في يديك.

٤- حــتى لــو يتم إنجاز أى شئ آخر فى خطتك بسبب ظهور مشاكل غير مــتوقعة، فإنـــه يمكنك أن تغادر الشركة فى نهاية اليوم مع الإحساس بأنك قد أنجزت قمة أولوياتك بضمير مستريح.

نظام للتخطيط

مــن المهم أن تحتفظ بخطة يومية داخل منظورك، ولا أحد يقترح عليك القيام بعمل هذه الخطة يوماً بيوم.. إن الخطة اليومية بمثابة الأداة الأساسية لك، وتعمل على أفضل نحو كجزء مكمل لنظام أكبر، والنظام الذى أوصى الأخذ به يتألف من خمس مكونات تتداخل وتعمل معاً.

١- الأغــراض : بالنســبة للأهــداف الهامة طويلة المدى الشخصية منها والمهــنية، يتم تحديد الأغراض الأقصر أمداً ويتم تخطيطها لمدة عام فى كل مرة، حيث يتحدد فيها حدود أوقات كل منها. ويتم قياس مدى التقدم فيها بصورة شهرية.

٢- خطــة المشروع : يتم تحديد زمن المشاريع الرئيسية مع ذكر المواعيد الهامة فيها وملاحظة أوقات مراجعتها. ويتم قياس التقدم فيها أسبوعياً.

٣- خطة شهرية : يتم تسجيل مواعيد المراجعات والمواعيد النهائية لتنفيذ الأغــراض الــتى تقع خلال الشهر بالإضافة إلى المواعيد المقررة مع

الغيـر وخطـط السفر والاجتماعات المقرر إتمامها، وهلم جرا. ويتم الإعداد لثمانية عشر شهر لضمان وجود خطة مناسبة مندفعة إلى الأمام عند نهاية العام.

٤- الخطـة اليومية : يتم إعدادها لمدة أسبوع دفعة واحدة. ويتم فيها نقل مواعيـد المشروعات وكافة المواعيد الأخرى من الخطة الشهرية إليها. ويـتم تقسيم كل يوم إلى ثلاثة شرائح للأهداف والمواعيد والأمور التى يتعين تنفيذها.

٥- سجلات الاتصالات : جهز صفحات مستقلة لتسجيل الاتصالات الهامة مع الشخصيات الرئيسية والتى يمكن الرجوع إليها وسحبها عند الحاجة إليها.

وبالنسبة لعملى فإن هذه المكونات الخمس يتم تسجيلها بالفعل تبعاً للنظام المخطـط خـرجت به وأطلقت عليه : تكتيكات الوقت. وبالطبع ليس هذا بالـنظام الوحيـد المتاح والمتوفر، فسوف أدلك فى هذا الفصل على شكلين لخطط أخرى، ومن الممكن وجود الكثير من الأشكال الأخرى. وقد ترغب فى عمـل الشـكل الخاص بك، إن عليك أن تستخدم نظاماً تستطيع فيه أن تسجل كل شئ عليك أن تؤديه أو أن تتذكره.

خطتك اليومية

هـنا تتجمع كافة الأجزاء معاً، حيث تتحول الأهداف إلى حقيقة. اليوم هـو وقت إتمام التنفيذ... أو انعدامه ! اليوم. ولا يمكن أن يكون الأمس. ثم إنه لا ضمانات إزاء الغد.

أمـــا شـــكل الخطة التى أوصى بها (أنظر الشكل ٥) فتكون من ثلاثة أجزاء :

١- أهداف لليوم : وهى تلك المهام الاثنين أو الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة التى "يجب" عليك إنجازها..

٢- المواعيد المقررة : والاجتماعات وفترات الوقت التى تفصلها جانباً من أجل مهام محددة.

٣- إعــداد قائمة بما يتعين عمله حيث ترد تلك الأشياء التى لا تريد لنفسك أن تنســاها، والأعمال ذات الأولوية الأدنى والتى تأمل فى التمكن من إنجازها.

حدد أهدافاً لليوم

قـــم بإعداد قائمة للمهام الحيوية لليوم. إنها تلك التى.. يجب عليك القيام بهــا.. مــثل أي جزء من مشروع كبير جاء موعد إتمامه اليوم، أو تكليف معين من رئيسك، أو إعداد تقرير هام، وهكذا. وينبغى على الأقل لواحد مــنها أن يكون من الأنشطة التي تخدم واحداً من أهدافك طويلة المدى. أما غيــرها فسيكون نابعاً من خطط الشركة طويلة الأمد ومن أهداف وأولويات رئيسك.

ثـــم حدد موقعها فى نظام للأولويات.. وتذكر أن الموقع الأول يكون لما يــتعين القيــام بالــتعامل معه أولاً. أعمل على تجديد حيويتك خلال عملية تحديــد الأولويــات إن لــزم الأمر، وراجع -قالب- الأولويات المقدم فى الفصــل الثالث. بعدها حدد لنفسك موعداً نهائياً لإنجاز أهداف اليوم، حدد وقــتاً معيــناً يتعين عليك الانتهاء عنده من إنجاز أى من هذه الأهداف، إن ذلــك سوف يمكنك من الوقوف على موقعك أثناء سير اليوم، كما أنه يقدم

لـــك أســباباً لرفض أى من المقاطعات، بفعل التخدير الذى تقدمه إليك تلك الأوقـــات التى حددتها، ولأنه سيكون لديك دائماً مواعيد نهاية أمامك تمثل مرجعاً إليك !

جدولة المواعيد

يتم الإشارة إلى أقل الأنشطة "الموقوتة" خلال اليوم من الاجتماعات إلى الــلقاء مـــع ممثلى الإدارات إلى الرد على المكالمات إلى المواعيد المقررة خـــارج المبنى إلى مواعيد الغذاء. وهلم جرا.. وبعضها كان قد تم إدراجه وجدولـــته مسبقاً، والبعض يأتى من خلال التعامل مع الآخرين خلال مساء ســاعات اليــوم، فالكــلمات المدونة وتلك المنطوقة تعمل دائماً على تشكيل وتغيير الخطة اليومية.

وعــليك ملاحظـــة تلك الفترات التى وضعتها جانباً لإنجاز بعض المهام المحددة' وهنا بالذات يكمن.. "يومك المثالي".. (أنظر الفصل الثالث، ومعه ســوف تضمن أنك تعمل فى أنشطة ومهمات يتكرر وقوعها في نفس ذات الوقت من كل يوم، وهو ذلك الذي يمثل أكثرها ارتياحا لك.

ومن أهمها إدراج عمل لقاء مبكر مع مساعدتك لاستعراض عمل اليوم بصـــورة عامـــة وإعـــداد اســـتراتيجية لإنجاز أهم بنوده، وكذلك ما يتعلق "بالساعة الهادئة".

شكل رقم (٥) نموذج لخطة عمل يوميـــة / أسبوعيـــة (أ)

الأسبوع ٨ **فبراير**

السبت ٢٢	الجمعة ٢١	الخميس ٢٠	الأربعاء ١٩	الثلاثاء ١٨	الاثنين ١٧
الأهداف	الأهداف	الأهداف	الأهداف	الأهداف	الأهداف
				تنظيم المراسلات	مسودة المشروع
				المسودة النهائية	أجندة اجتماع العاملين
المواعيد	المواعيد	المواعيد	المواعيد	المواعيد	المواعيد
صباحا ٨:٠٠	صباحا ٨:٠٠	صباحا ٨:٠٠	صباحا ٨:٠٠	صباحا ٨:٠٠	صباحا ٨:٠٠
					موعد مع توم
صباحا ٩:٠٠	صباحا ٩:٠٠	صباحا ٩:٠٠	صباحا ٩:٠٠	صباحا ٩:٠٠	صباحا ٩:٠٠
				مقابلة مدير المشروع	
صباحا ١٠:٠٠	صباحا ١٠:٠٠	صباحا ١٠:٠٠	صباحا ١٠:٠٠	صباحا ١٠:٠٠	صباحا ١٠:٠٠
		مقابلة بيتر			
صباحا ١١:٠٠	صباحا ١١:٠٠	صباحا ١١:٠٠	صباحا ١١:٠٠	صباحا ١١:٠٠	صباحا ١١:٠٠
مساءا ١٢:٠٠	مساءا ١٢:٠٠	مساءا ١٢:٠٠	مساءا ١٢:٠٠	مساءا ١٢:٠٠	مساءا ١٢:٠٠
مساءا ٠١:٠٠	مساءا ٠١:٠٠	مساءا ٠١:٠٠	مساءا ٠١:٠٠	مساءا ٠١:٠٠	مساءا ٠١:٠٠

شكل رقم ٥ (بقيــــة)

مساءا ٠٢:٠٠	مساءا ٠٢:٠٠	مساءا ٠٢:٠٠	مساءا ٠٢:٠٠	مساءا ٠٢:٠٠	مساءا ٠٢:٠٠
مساءا ٠٣:٠٠	مساءا ٠٣:٠٠	مساءا ٠٣:٠٠	مساءا ٠٣:٠٠	مساءا ٠٣:٠٠	مساءا ٠٣:٠٠
مساءا ٠٤:٠٠	مساءا ٠٤:٠٠	مساءا ٠٤:٠٠	مساءا ٠٤:٠٠	مساءا ٠٤:٠٠	مساءا ٠٤:٠٠
		اجتماع لجنة المدراء			
مساءا ٠٥:٠٠	مساءا ٠٥:٠٠	مساءا ٠٥:٠٠	مساءا ٠٥:٠٠	مساءا ٠٥:٠٠	مساءا ٠٥:٠٠
				مقابلة مدير المشروع	
مساءا ٠٦:٠٠	مساءا ٠٦:٠٠	مساءا ٠٦:٠٠	مساءا ٠٦:٠٠	مساءا ٠٦:٠٠	مساءا ٠٦:٠٠
	اجتماع مع فني المشروع				
مساءا ٠٧:٠٠	مساءا ٠٧:٠٠	مساءا ٠٧:٠٠	مساءا ٠٧:٠٠	مساءا ٠٧:٠٠	مساءا ٠٧:٠٠
لعمل	لعمل	لعمل	لعمل	لعمل	لعمل

"ضع" الساعة الهادئة.. ضمن جدولك

تعد الساعة الهادئة من أنجح وأفيد أساليب إدارة الوقت التي أمكن التوصل إليها، فلا مكالمات هاتفية لا زوار ولا دردشات ولا مقاطعات من أي نوع، ولكن مجرد عمل هادئ لا يقطعه أي شيء لمدة ساعة في اليوم، وعلى مساعدتك القيام بصد المكالمات والزوار عنك، وتتلقى رسائل المكالمات للرد عليها فيما بعد.

وكل من جرب أمر الساعة الهادئة أصبح يساندها بحماس بصورة كاملة لا يستثنى منها أحد تقريباً والمشكلة الوحيدة التي سمعت عنها هي أن البعض يسخر منها في البداية، مما حدا ببعض الشركات إلى إطلاق اسم "ساعة التخطيط" عليها تخفيف من حدة النكات المقصودة حولها.

والنتيجة ؟ أن الشخص في العادة ينجز في ساعة واحدة هادئة، ما يحققه في ثلاث ساعات "عادية"، لكن هذا حدث عن تحسين الإنتاجية، أليس كذلك ؟!

وتعمل الساعة الهادئة على أفضل نحو إن اشترك كل من في الشركة فيها، وينبغي أن تكون الساعة موحدة في موعدها للجميع وأن تجري في

.وقت واحد، فإن حدوث الإدارات المختلفة أو أبناءها ساعات متفاوتة لنفسها، فسيكون من الصعب على كل شخص تذكر أي ساعة تلك التي تخص أي من الإدارات، وهكذا تنهار العملية.

ولكن ما أفضل الأوقات للساعة الهادئة ؟ الأفضل أن تكون أول شيء في الصباح قبل أن يسرع إيقاع المكالمات والزيارات والاجتماعات.

هل يمكن وجود أي استثناءات ؟ نعم، على أن تكون أقل ما يمكن، فأي استثناء يقلل من الكفاءة الكلية بالنسبة لكل فرد، وحتى أولئك الذين يصرون

علـى الاحـتفاظ بالاستثناء لأنفسهم لأنهم من الذين يحتاج إلى الاتصال بهم والوصـول إليهم طول الوقت عادة ما يغيرون فكرهم بمجرد إدراكهم لقدر العمل الذي يمكن لهم إنجازه في "ساعتهم الهادئة".

احتفظ بقائمة بما عليك إنجازه

هـذا هو الموقع الجذاب في خطتك اليومية الذي يمكن أن تشير فيه إلى تـلك البـنود التي تظهر لك خلال اليوم والتي تود إنجازها غير أنها تتمتع بأولوية أدنى أو قد يكون بعضها من المهام الشخصية أو العائلية. وقد يكون بعضها متبقيا من الأمس، أو حتى من الأسبوع الماضي، وقد يمكن لبعضها أن يكـون بحاجـة إلى تصـرف غير عاجل مما لا يتحدد معه إطار زمن يـتعجل، إن هذه القائمة تشكل جزءاً من خطتك اليومية وتقع ضمنه وليست ورقة منفصلة عنها يمكن ضياعها بسهولة، لقد أصبحت النظم الجديدة لإدارة الوقـت تنظر إلى يوميات ومذكرات الجيب والقوائم المنفصلة على أنها من الأمور التي تخطاها الزمن ولم يعد يعمل بها.

التـزم بخطتك

ضـع أهـداف اليوم والمواعيد النهائية في مكان يمكنك فيه النظر إليه طـول اليـوم، إن ذلـك يشكل القائمة التي تمثل أداتك الأولى للبقاء ضمن حدودك المرسومة، فإذا جاءت التاسعة والنصف ووجدت أنك لم تحقق تقدماً كبيراً وأنت تقترب من الموعد النهائي في العاشرة، فستعرف وقتها ما ينبغي عليك أن تقوم به.

وكمـا قلنا قبلاً فإن الخطة تمثل أيضاً دفاعك الرئيسي ضد المقاطعات، فـإن طـلب أحدهـم منك "عدة دقائق" من وقتك فما عليك إلا أن تتطلع إلى المواعيد النهائية الموجودة أمامك التعرف ما إذا كان بإمكانك أن تتنازل عن

بعــض الدقــائق، وإن جاءتك مكالمة هاتفية بخصوص جدول الشحن للشهر القــادم وبــدا أنها ستكون مكالمة طويلة، فسوف تتمكن من معرفة إن كنت تســتطيع حــل المشكلة الآن أو أن عليك أن تؤجل المكالمة، وعندما يطلب رئيســك منك إحدى المهام العاجلة، يمكن لك من فورك إدراك أن كان ذلك سوف يريك من أمر أولوياته الأخرى والتي تقوم بالأداء فيها.

ولــنفرض أن ذلــك هــو ما يحدث، فماذا بعد ذلك ؟ إن خطتك اليومية ســتكون أقــوى حليف لك في هذا الوقت، ويمكنك أن تطلع رئيسك على ما تقــوم بأدائــه حالياً، وأن تسأله ما إذا كان تكليفه الجديد أكثر أهمية مما بين يديــك ولعله، عليك بالإطلاع على مبدد الوقت ٤ للأمام الذي يقدم مثلاً عما يقــال في هذا الموقف حتى يمكن للرئيس أن يحدد أولويات عملك، إنك بهذه الطريقة يمكن لك أن تفلت من الوقوع في طرف "السفارة" !

نمــوذج الخطة

قدموا إلى منذ عدة أعوام ورقة الخطة الأسبوعية التي تمثل جوهر نظام المديــرين فــي إدارة الوقت المستخدم في معمل العلوم الاقتصادية في سان بــول بمنيسوتا، وكانت الإدارة العليا لهذه المؤسسة قد أجمعت على الإشارة بهــذا الــنظام. وقال واحد منها، لا يوجد اثنان من المديرين يستخدمون هذا الــنظام بطــريقة واحدة، غير أنني لا أعرف واحداً منهم لا يقوم باستخدام مبادئه الأساسية بطريقة أو بأخرى.

شكل رقم ٦ - نموذج الخطة (ب)

<table>
<tr><td>مكالمات هاتفية</td><td>الغذاء</td></tr>
<tr><td colspan="2">مراسلات</td></tr>
<tr><td colspan="2">عام</td></tr>
<tr><td colspan="2">السكرتير</td></tr>
</table>

شكل رقم ٦ (بقيـــة) :

تــوم
شارلي
جون
وليم

شكل رقم ٧ :

الأسبوع ------------------ موضوعات للمناقشة

مدير الأعمـــــال :		عميـد الكليـــــة :	
الموضوع	الأولوية	الموضوع	الأولوية
	مدير التنمية	عميد شئون الطلبة	
مدير الاتصالات		مدير القبول	

لقد تغلغلت مفاهيمه بالكامل داخل شركتنا حتى بات يستحيل علينا حصر فوائده بالنسبة إلينا.

أمـــا ورقـــة الخطـــة (انظر الشكل ٦) فتقدم نظرة شاملة موجزة لفترة أســبوع، ويتم فيها تجميع البنود المختلفة تحت فئات محددة مثل الاتصالات التــليفونية، والكتابة، والاجتماعات العامة، وتناول الغذاء، مع وجود صفحة منفصلة ترد فيها قائمة بأسماء الزملاء الرئيسيين الذي يعمل معهم كل فرد. وتحــت أســماء الــزملاء يحتفظ كل مدير بسجل مفتوح للموضوعات التي يتعين منا قشتها.

أمـــا البــنود الــتي تــدرج ضمن الفئات المعنية فيحدد لها مرتبتها في الأولويـــة، ويــتم التعامل معها أولاً بأول وعلى ذلك فإن كان للقاء مع أحد الــزملاء أن يكــون مختصراً وقصيراً، فيمكن تغطية بند أو بندين في قمة الأولويــات وتــنفيذه.وعــلى ورقة الخطة هذه أن تعمل في تلازم مع مفكرة المواعيــد، ويقوم المدراء في الساعة الأخيرة من يوم العمل بمراجعة ما تم إنجــازه وتنظيم الأنشطة الرئيسية لليوم التالي، ومن خلال الموافقة المتبادلة فــي معمــل الاقتصادية تقرر ألا يعقد أي اجتماع قبل العاشرة صباحاً، وأن الســاعة الأولى الهادئة يتم حجزها لأي شيء يحب أي مدير أن يركز عليه ويكرس نفسه له.

وقــد قــام رئيــس إحدى الطلبات الصغيرة في نيو انجلند بتعديل هذا المفهــوم لورقة الخطة، الأمر الذي حقق معه نتائج باهرة فعلاً، ويمكنك أن تــتعرف في الشكل ٧ على العديد من ملامح ورقة الخطة السابقة حيث تجد خانــات منــتظمة لوقــت فــئات الأنشطة، والبنود التي يتعين مناقشتها مع المديــرين الرئيسين وقد تم جمعها تحت أسمائهم، ومرتبات الأولوية وقد تم تحديدها.

إنــنا نشــجعك على أن تجرب مختلف الأشكال منها لكي نجد من بينها أفضلها إليك، وقد ترغب في مزج بعض العناصر في التصميم المعتاد لديك، إن شــكل خطــتك اليوميــة ليس بالأمر الهام، ذلك أن المهم والحيوي هو المفهوم نفسه وتبنيه.

فوائد الخطة اليومية

راجع هذه الفوائد التي يقدمها أي عمل واستخدام الخطة اليومية، والتي نقدمها إليك هنا في إيجاز :

١ – التقليل إلى حد كبير من قرارات، "ما علي أن أقوم به بعد ذلك".

٢ – التقليل إلى أدنى حد من المقاطعات، وتحسين نوعية الأداء فالأولويات والمواعيد النهائية في شرائح الوقت أمامك

نقــدم لــك أســباباً وجيهة لعدم السماح بوجود مقاطعات في أمور لها أهميتها الأقل والأدنى.

٣ – زيادة من كمية الإنتاج والإنتاجية وإمكانية إنجاز أكبر الأولويات أهمية إليــك، .... فــي "الساعة الهادئة" أن تنجز ما ينجزه الآخرون في ثلاث ساعات.

٤ – التقــليل من الأمراض المرضية للانشغال بأمور أخرى، في الأهداف مرئية بوضوح أمامك ولذا لن يتم نسيانها.

٥ – التقليل من الأغراض المرضية مردود الفعل، وبدلاً من أن تكون نفسك مدفوعاً إلى العمل من خلال أولوياتك أنت.

٦ – إســتبدال طــريقة الإدارة بالأزمات لكي يحل مكانها الإحساس بالتحكم والســيطرة عــلى الأمــور، فمــع إنجازك لأولوياتك، يقل أمر بروز الأزمات وظهورها.

راجع نفسك

مـــا مدى نجاحك في التخطيط ؟ ضع ترتيباً لك فيما يلي، ثم كرر الأمر مرة أخرى بعد ثلاثة شهور من الآن.

تقريباً أبداً	=	صفر
أحياناً	=	١
نصف الوقت	=	٢
عادةً	=	٣
دائماً تقريباً	=	٤

النقاط

١- أعـرف الأغـراض والأولويـات والخطط الخاصة بشركتي. ______

٢- أتـرجم هـذه الأغراض إلى أهداف شهرية وأسبوعية ويومية. ______

٣- احـتفظ بهـذه الأهـداف في مكان واضح بالنسبة إلى وأقوم بقياس ما أحقق من تقدم عليها. ____ ______

٤- عندما تتعرض الأولويات للتهديد (من المقاطعات مثلاً، أقـوم بالـرجوع إلى أولويات اليوم حتى أخرج بقرار سـليم أحـدد فيه أي الأولويات الذي عليه أن يأتي في المقدمة. ______

٥- تحظى الأولويات بالاتفاق والفهم والتواصل بين أفراد وحدتي في العمل. ______

المجموع ______

محاولة أداء الكثير جداً من الأعمال

إن الطرق التي نقوم فيها بإدارة أنفسنا ووقتنا (سواء للأفضل أو الأسوأ)، والمجموعـــة التي نتمتع بها من عادات العمل ومن النزوات الشخصية لدينا تتشـــابك جميعاً لتشكل كياناً متصل الخيوط والخطوط، فإحدى عادات الوقت لديـــنا تتصل بأخرى غيرها، وعندما تتحرك قليلاً عن موقفها الذي ألقاه تقوم بالتأثير على عادة أخرى غيرها.

هذه الظاهرة المتشابكة تبدأ في الكشف عن نفسها مع الشأن الهام الرابع مـــع الوقـــت ألا وهو محاولة المبالغة في تنفيذ الكثير جداً من الأعمال، وقد ســبق لـــنا التطلع إلى عملية تحديد الأهداف، واستخدام هذه الأهداف لتحديد الأولويـــات وتخطيـــط أيامك حول هذه الأولويات، فإن تخليت عن الأهداف والأولويات والخطط كنت بذلك تترك المستقبل للمصادفات، وقد تضطر إلى أن تدفـــع ثمـــن ذلك بأسرع مما تظن وتعتقد، ولو لم يتم تعرفك على هدفك الـــنهائي فلن تستطيع معرفة تحديد الأغراض المرحلية للوصول إليه وعلى ذلـــك أن أولوياتك لن يكون لها أي وجود أو أن تتسم بالارتباك الذي لا أمل معـــه، وذلـــك في أي يوم نحدده لك أو تسأل عنه، فبدون وجود الأولويات لديـــك ســـيتواجد الميـــل للتعامل مع أي شيء يصادفك في طريقك، وتكون اســـتجابتك لمطالب الآخرين منك دون أن تمرر الأمر على مصفاة أو "فلتر" مقاصدك أو أغراض الشركة.

هـــا قـــد وصـــلنا إلى مصـــيدة الوقت المتعلقة بمحاولة عمل الكثير أو المـــبالغة في الأداء، ومع انعدام وجود الأولويات التي تساعدك على التمييز

بيـــن مـــا هو مهم حقاً، وما لا يتمتع بالأهمية الكبيرة، بتمليكك الاعتقاد بأن عـــليك أن تقــوم بأداء كل شيء، وهذا من شأنه أن يشكل عبئاً يمثل للبعض أمراً لا يمكن تحمله.

ويمكـــن لـــنا أن نـــرى ثمن محاولة المبالغة في الأداء وقد "تبعثر" فوق مكـــاتب المديرين غير المنظمين أو المرتبين، فليس لديهم الوقت للتنظيم أو الـــترتيب، فـــالمواعيد الـــنهائية قـــد ضاعت، والضغوط تتواجد وتتصاعد، وتصـــبح، مكافحـــة الحرائق وإدارة الأزمات طريقة الحياة لديهم ويحاولون القيـــام بتفويض الغير إلا أنهم لا يأخذون وقتهم الكافي لتحقيق ذلك بصورة مناسبة، ولذا ترتد عليهم المشروعات لتنقذهم بنيرانها، ويقومون بإفساد عمل الآخـــرين الذين يعتمدون عليهم في حصولهم على المعلومات منهم، فهم في موقـــف لا يســـمح لهم بتقديم المعلومات السليمة، ويتأخر العمل ولا يبدو أن هـــناك أمـــل في اللحاق بإتمامه، وتتهمهم عائلاتهم بأنهم من المدفوعين من داخـــلهم إلى العمـــل طـــول الوقت على حساب كل شيء، ولا يعرفون ما يقولونه دفاعاً عن أنفسهم.

ولقـــد كانت النساء في الغالب في السنوات الأخيرة ضحايا هذا النوع من المصـــائد ! وهناك تعبير يطلقونه عليهن، أعراض المرأة (السوبر).. فبينما تقـــوم المرأة بالاحتفاظ بالبيت الكامل، وتلعب دور المضيفة الكاملة والشريك والأم، فـــإن المـــرأة "السوبر" عليها أيضاً التنافس مع زملاءها من الرجال الذيـــن يتمتعون بميزة تفوقهم عليها في الخبرات، وبشبكات المدافعين عنهم وشـــلل المؤيدين لهم، وكذلك بالمحاباة لهم والمحسوبية المتغلغلة لمصلحتهم، ولذا يتعين على مثل هذه المرأة أن تعمل ضعف ما يعمله الرجل حتى تصل إلى نفس مستواه في الوقت الذي يدفعون لها فيه ثلثا ما يتقاضاه الرجل.

وقد تعرضت الدكتورة جوليا فايلز من مايو كلينك إلى هذه المشكلة بالتفصيل في دراستها عن قضايا صحة المرأة التي خرجت منها بأن المشكلة حالياً قاسية بالفعل كما كانت من قبل على الدوام.

ألن يكون من الأفضل للنساء ولأي شخص آخر يقع في إغراء القيام بالكثير جداً في وقت واحد تعلم العمل بطريقة "أذكى" وليس بطريقة "أقسى"؟

حكاية شخصين في مجال المبيعات

منذ فترة ليست بالبعيدة ظهرت في إحدى ورش إدارة الوقت امرأة ناجحة جداً ومن المجتهدات جداً في مجال المبيعات (أعتقد أنها تلقت التشجيع من زوجها، الذي قد يكون رئيسها في العمل أيضاً !) كانت تعمل لسنوات من السابعة صباحاً حتى السابعة مساءً، وكانت تعود إلى المنزل وهي تشعر بالذنب تجاه ما تركته خلفها من عمل دون أن تنجزه في نهارها، لكن حدث أن تعلمتْ مبادئ تزيد الأولويات، وبدأت في ممارسة هذه المبادئ بجدية وأمانة.

ولم يمضي وقت طويل بعد انضمامها للورشة، حتى حدث لها أن رفعت رأسها عن مكتبها عند الخامسة مساء لتجد أن العاملين معها كانوا يغادرون المبنى ويتركونها، ونظرت إلى خطتها اليومية، ووجدت أنها أنجزت خمسة أهداف من الست أهداف اليومية، فرددت لنفسها : "إن هذا أمر طيب بما يكفي، وبدأت في وضع العمل "السادس" داخل حقيبة أوراقها إلا أنها توقفت وهي تتساءل : لماذا أفعل ذلك ؟ إنه أدنى الأولويات عندي، إن هذا العمل يمكن أن ينتظر.

وعندما وصلت إلى البيت في الموعد دون حقيبة الأوراق سألها زوجها بقلق : "ماذا حدث؟"

"لا شيء بالمرة، لقد كان كل شيء رائعاً، لماذا لا نخرج لتناول العشاء معاً ؟..

وهكذا فعلاً، واستمتعا بليلة جميلة معاً، وقالت لي عندما كانت تعيد سرد حكايـــتها أنها كانت تشعر كأفضل ما تكون في تلك الليلة وبطريقة لم تشعر بها على الإطلاق خلال عدة سنوات.

أمـــا القصـــة الـــثانية فلا تتمتع بنهاية سعيدة، كان أحد أصدقائي يشغل منصـــب رئيـــس للاتحـــاد القومي لأمناء الاكتتاب في شركات التأمين على الحيـــاة فـــي إحدى البلدان الأوربية، كان منصب له متطلباته الكبيرة، وكان يســـتغرق منه معظم أوقاته، بما في ذلك الوقت الذي كان عليه أن يخصصه لعملـــه، وكـــان يستمتع بالاهتمام والمكانة الذي يضيفه منصبه عليه، إلا أنه كـــان يتطـــلع إلى إنهاء فترة رئاسته حتى يعود إلى أعماله التي أهملها كي يمنحها وقته كله من جديد.

وعلى كل، عندما جاء وقت انتخابه رئيس جديد للفترة التالية، لم يظهر في الأفق أي مرشح قوي محنك، وأصر أصدقاؤه عليه وحاصروه من أجل أن يـــتقدم لفـــترة رئاسة ثانية، وأشدو فيه ولاؤه و"ذاته" مرددين أنه الوحيد الذي يستطع أن "ينقذ الاتحاد".

وكـــان أن قام ضد رغبته وضد حكمه السليم وقبل العرض، ولم يدرك إلا متأخراً جداً أنه كان يحاول عمل الكثير جداً في وقت واحد فأعماله التي كـــانت تـــتهاوى من قبل بفعل الإهمال قد تم انهيارها بالكامل، وفي النهاية اضطر أن يتخلى غن كل شيء ليبدأ مرة أخرى في مجال جديد.

الأسباب والحلول

كانت سقطة صديقي تكمن في الثقة الزائدة بالنفس، وهي السبب الجذري لمحاولة المبالغة في العمل، إنه ذلك الإحساس بأنني "أستطيع أن أؤدي كل ذلك".. قد لا يكون هذا الأمر "مرئياً"، إلا أن الإحساس بأنك تستطيع إنجاز أي شيء تقرر القيام به يقع في قلب أعراض مرضية أخرى أكثر وضوحاً، والأسباب التي تتصل بهذا الأمر تتضمن :

الحاجة إلى الإنجاز مما يقودنا إلى أن نأخذ على عاتقنا أكثر مما ينبغي لنا.

انعدام الأمان الذي يبقينا في سعي دائم لإثبات جدارتنا.

الفشل في تفويض السلطة للآخرين، أو نقص مهارات التفويض لدينا.

التقديرات غير الواقعية للوقت والتي تنشأ من التخطيط للقيام بالكثير جداً من الأعمال التي لا تتناسب مع الوقت المتاح لنا لتنفيذها.

العجز عن معرفة قول كلمة "لا"، والرغبة في إرضاء الآخرين.

النقص في المهارات التنظيمية الشخصية، في الأكوام المرصوصة فوق مكتبك تبدو وكأنها تنموا بطريقة هندسية عندما تعمل في العديد جداً من المشاريع في وقت واحد.

محاولة تحقيق الكمال الذي يقودنا إلى التكرار الذي لا لزوم له، والاستثمار الأحمق للجهد الضائع في التفاصيل.

إن بعض ما سبق مزعج ومتعب بالفعل ويستحق منا العناية والاهتمام.

تعلم تفويض الغير

أضمن الطرق لمحاولة أداء الكثير جداً هو الفشل في عملية التفويض، إننا، ولأي من الأسباب، لا نعتقد أن العاملين معنا قادرين على التعامل مع المهمة التي أمامنا، ثم إن بعضنا لا يتحمس بتحويل المهام الصعبة إلى الآخرين لتنفيذها، وهذا قد نتفهم أمره ودوافعه، إلا أنه أمر "مميت" على أي حال ! فإن كنت تأخذ لنفسك المزيد والمزيد من العمل يظن أن غيرك لن يقدر عليه، فإنك تعمل بالتأكيد على إغراق نفسك، ولن يسعد رئيسك بوجود أربعة عشر عملاً في جدول أعمالك إن قمت بارتكاب أخطاء خطيرة في اثنتا عشر منها !

إن كنت تحاول إنجاز الكثير جداً من العمل بسبب عدم مقدرتك على التفويض، فارجع إلى مبدد الوقت ٦ وتعلم كيفية عمل ذلك.

تعلم أن تقول "لا" للرئيس

يحاول الكثيرون القيام بالكثير جداً من الأعمال لأنهم يحاولون "بشهامة" أن يقوموا بأداء كل شيء يكلفهم به الرئيس، إنهم بحاجة إلى أن يتعلموا كيفية قول لا بالنسبة للمبالغة في تحميلهم بالأعمال، ومن المؤكد تقريباً أن كل مدير يود أن يكون لديه أعمالاً أقل، متقنة الأداء (خاصة إن كانت في قمة الأولويات)، عن أعمال كثيرة يتم أدائها بصورة فجة فردية.

فإن حدث لك ذلك، عليك بشرح حمولتك الحالية من العمل، مشيراً إلى أنك تعمل فيها للرئيس، وأن تسأل الرئيس أن يحدد لك الأولويات، ذلك أنك تدير عملك حسب أولويات الرئيس، وهذا هو أفضل ما تستطيع أن تفعله في هذا الموقف.

ولنقل أن رئيسك استدعاك وأعطاك مشروعين جديدين لكي تقوم بإتمامها اليوم، عليك أن تقول : "حسناً، لكن هل يمكنني أولاً أن أطرح أحد الأسئلة؟"

هل إذا رمى أحدهم بالكرة كان عليك فعلاً أن تتلقفها ؟

إن أي رئيـس سـيوافق على سؤال واحد.. عليك أن تقول بعد ذلك : "لست واثقاً إن كنتم تذكرون أن لدى موعدين للتسليم اليوم، وإنني أعمل في المهمـتين الخاصـتين بهما الآن، والذي أعرفه أنه يستحيل القيام بأداء كل شيء، ولست متأكداً مما ينبغي على أدائه أولاً، هل هما هاتان المهمتان، أم التكليفان الجديدان.

إن الاحتمال الوحيد أن رئيسك قد نسي أمر ما تعمل فيه حالياً، وسوف يـرحب بالفرصة لإبداء رأيه في الموقف، وبذا تكون قد سلمت من المأزق الذي وجدت نفسك فيه، ولكن ماذا لو كان رئيسك يمر بإحدى نوبات المزاج المـتكرر فصـاح فيك : "أريدك أن تقوم بأداء كلها معاً، فإذا افترضنا أنك تتمـتع بعلاقـة طيبة إلى حد معقول معه، يمكنك أن تواصل التركيز على وجهة نظرك.

"حسـناً، سوف أبذل ما في وسعي، لكنني لا أستطيع أن أضمن الانتهاء مـنها جميعـاً.. يمكنني ضمان الانتهاء من العملين الأولين الأصليين، غير أنني بصراحة أشك في أمر المهمتين الجديدتين، وذلك ما دعاني إلى أن آمل مـنكم مسـاعدتي على تحديد الأولويات، فإن كان لأي عمل أن ينتظر إلى

الغد، فأخشى أن أقوم بالاختيار الخاطئ، ولذا فإنني أعتقد مخلصاً أنه سيكون من المفيد لكلينا أن تحيطني علماً بما تراه الأكثر أهمية فيها، وهنا لن يهم ما يقوله رئيسك عند هذا الحد، فلقد قمت بإيصال المعلومة إليه بأن الانتهاء من كافة التكليفات أمر غير محتمل الحدوث.

تعلم أن تقدر الوقت بطريقة أفضل

أحيانـــاً مـــا يقع البعض في المتاعب عند قبولهم الكثير جداً من العمل بسبب تقديراتهم غير الواقعية للوقت الذي تتطلبه المهام المختلفة التي أخذوا عـــلى عـــاتقهم القيام بها، ولعل ذلك يمثل وجهاً آخر من وجوه الثقة الزائدة بالنفس "إنني أتسم بالسرعة في إنجاز الأعمال، ويمكنني أداؤها، أو قد يكون الأمر ببساطة هو العجز عن تقديم التقدير الدقيق.

عـــليك أن تتذكر القانون الثاني لمورفي : "إن كل شيء يستغرق إنجازه فـــترة أطـــول ممـــا تظن" والحل هنا هو أن تمنح نفسك "وسادة" تستند إليها وتحقـــق لك الراحة، وسادة من "الوقت" خذ التقدير الذي خرجت به وأضف إليـــه ٢٠ فـــي المائة زيادة عليه، وأضف أكثر من ذلك للمهام الأكثر تعقيدا وأهميته وإن كان بوسعك أن تربط موقفك هذا

بموقـــف آخر مشابه له مر بك في الماضي، فعليك أن تستخدم خبرتك القديمة في إرشادك لتقدير كم هذه الوسادة وحجمها في موقفك الحالي.

كيف توقف محاولة عمل الكثير جداً

إن وجـــدت نفسك تحاول عمل الكثير جداً بصورة متكررة، فكيف يتأتى لـــك أن تتوقف عن مثل هذه الممارسة ؟ حاول أن تجرب معي تلك الأفكار التالية :

- توقـــف عن أن تردد لنفسك أنك تعمل كأفضل ما يكون عندما تقع تحت "الضغط"، فلا أحد يعمل على أفضل نحو تحت أي ضغط.
- قاوم الحافز لديك للتدخل وأخذ الأمور على عاتقك بحجة أن الآخرين لا يقومون بأعمالهم، فأعمالهم من مسئولياتهم وليست من مسئولياتك أنت.
- لا تفـــترض أنـــه ينبغي إتمام كل شيء، وتعلم كيفية تمييز العمل الذي يتمتع بأولوية متدنية، بل قم بتجاهله، إن أمكن !
- عليك أن تتساءل ما إذا كان جزء من المشكلة يتمثل في نقص المهارات التنظيمية.
- توقـــف عن محاولة الوصول بكل شيء إلى حد الكمال، ذلك أن بعض الأمور لا تستحق ببساطة الجهود الإضافية المبذولة فيها.

راجع نفسك

ما مدى نجاحك في إدارة الحمولة الذائدة في العمل ؟

ضع لنفسك "الرتبة" التي تتناسب معك فيما يلي، ثم كرر نفس العملية بعد ثلاثة شهور من الآن

تقريباً أبداً	= صفر
أحياناً	=١
نصف الوقت	= ٢
عادة	=٣
دائماً تقريباً	= ٤

النقاط

	النقاط
١ – عـنـدما تثار الأمثلة حول زيادة حمولة العمل بالنسبة إلى ولمجموعة عملي، فإنني أنظر أولاً إلى مدى كفاءة الشخص في العمل.	–
٢ – أمـارس قـول لا مـع الطلبات ذات القيمة البسيطة والطلبات غير المناسبة	–
٣ – ابحـث عـن انعـدام المقـدرة لكي أقول لا للرئيس، وأمـارس الأسـاليب المختـلفة لتوكيد ذاتي ووجودي عندما يكون الأمر مناسباً.	–
٤ – أحدد تقديرات زمنية واقعية للأعمال.	–
٥ – عـندما أواجـه مواقـف تتسم بزيادة حمولة الأعمال والتكاليف، فإنني أبحث موضوع التنظيم الذاتي واتخذ الخطوات لضمان أنه ليس السبب فيها.	–
المجموع	–

الـــزوار المــفاجـئون

"أهـــلاً ، ممكن دقيقة ؟" إنه سؤال برئ نسبياً ، وربما تسمعه عدة مرات في اليوم الواحد .

"أكيد ، هيا تفضل .. أليست هذه هي إجابتك الآلية ، على هذا السؤال ؟ إن كـــنت كذلك ، فلست الوحيد في هذا الأمر ، إن ٩٩ % منا يقولون نفس الشيء بطريقة آلية تماماً . إلا أنك بذلك ، تعد نفسك للمتاعب ، لأنك تسمح لنفســك بالمقاطعـــة ، بـــل أنـــك تستدعي وتدعو المقاطعة إليك ، دون أن تستكشـــف بدائلها وإنك بذلك تتخلى عن سيطرتك على وقتك إلى أي امرئ يتصادف أن يطلب منك ذلك !

إن الزائـــرين المفاجـئين يشكلون واحدة من أكبر مبددات الوقت لأنهم "شـــائعين" جداً ، كما أنه من الصعب جداً مقاومتهم ، قد يكون من حل عليك صـــديقاً لـــك وتوقف معك في "دردشة" سريعة ، وقد يكون واحداً من فريق عملك في حاجة إلى الحصول على معلومات منك أو نصيحة أو قرار ، وقد يكـــون رئيسك نفسه طالباً منك تحديث مشروعك ، وقد يكون أحد المديرين الآخرين من زملاؤك ويطلب منك أن تسدي إليه معروفاً ، وقد يكون مديراً مـــن المستوى الأعلى ، يحتاج إلى مادة بحثية تتوفر في إدارتك، إن الشيء المشـــارك بينهم جميعاً أنهم "يطلبون" كلهم بطريقة أو أخرى، بما يدفعك إلى التوقف عما تقوم بأدائه وأن تحول انتباهك وتنقله إليهم.

وهناك شيئان نعرفهما على وجه اليقين : إن أي من المطالب سوف يستغرق أكثر من دقيقة (الزيارة المفاجئة تستغرق في العادة ١٠ دقائق) ، وأن الوقت المطلوب لاستعادة تركيزك وقوة الدفع لديك أطول من ذلك الوقت الذي تستغرقه الزيارة (البعض يقول أنه أطول ثلاث مرات).

الأسباب

لماذا نجد صعوبة في نطق كلمة لا لأي زائر مفاجئ لنا ؟ إن الطبيعة الإنسانية تفرض نفسها في الصورة هنا ، إننا نريد جميعاً أن نشعر بأنهم "يحتاجون" إلينا ، وأن نشعر بأهميتنا ، وأن نستطيع المساعدة ، وكل هذه الاحتياجات "النفسية" تخرج إلينا جميعها من ذلك السؤال البريء ، لكن إن قمت بإخضاع وقتك لشخص آخر لأنك تريد أن تشعر بالقدرة على المساعدة، فإنك لا محالة خالق لنفسك نوعاً من "الإجهاد" ، وليس هذا كل ما هناك ، إنك تستلب تنظيم مساهمات أكثر أهمية كان بوسعك تقديمها لو لم توافق على المقاطعات غير الضرورية ، وأكثر من ذلك ، إنك قد تحرم مقاطعك من التحدي الذي يمثله حصوله على الأجوبة لنفسه من نفسه وليس منك ، وهي خبرة تعليمية لها أهميتها ومغزاها .

ماذا تقول للزوار

للسيطرة على الزوار المفاجئين ، عليك أن تكتشف أولاً، وبصورة محددة قدر الإمكان ، ماذا يدور في أذهانهم ثم تقوم بعد ذلك ، وتبعاً للموقف، بعمل واحد من الأربع أشياء التالية :

١ – الـتعامل مــع سؤالهم (إن كان معلومة حقيقية للتشاور أو أمر طارئ جاد).

٢ – تحديد موعد آخر للاحتفاء بهم .

٣ – اقتراح التحادث مع شخص آخر مناسب .

٤ – تشجيعهم على الخروج بحلول من عندهم .

هذه هي الأجوبة الأساسية الأربع ، لكننا نجد عادة أن المشكلة أعقد من ذلـك بحيـث لا نـدري ماذا نقول ، إننا ببساطة لا نعرف كيف نزيح عنا المقاطعة بلباقة ، وعندما يطلب منك أحدهم "مجرد دقيقة واحدة" من وقتك ، وكـنت تريد بالفعل أن تواصل ما كنت تقوم بأدائه ، حاول أن تقدم أحد هذه الأجوبة :

التأجيل

الزائر : هل آخذ دقيقة من وقتك ؟

أنت : أهلاً ، ماذا هناك ؟

الزائر : حسـناً ، إنـه موضـوع بترسون ، إنني لا أستطيع أن أعمل شيئاً حياله، ألم يمر بك شيء من هذا القبيل من حوالي عام ؟

أنت : آه ، القاضي ونستون ، الدائرة التاسعة .

الزائر : هل يمكن أن تحكي لي عن ذلك ؟

أنت : أكيد ، أعتقد أن لدي بعض الأفكار لك ، أما الآن فعلي أن أواصل العمل في إعداد هذا التقرير الموجز ، ماذا لو تحادثنا غداً بعد الغذاء ؟

أمـــا مع زملاؤك ، فليس هناك سبب للاعتذار إليهم إن كنت تحتاج إلى تحديـــد وقت آخر للحديث ، لكن أظهر نيتك الطيبة تجاههم بتسجيل الموعد الجديد على نتيجة الأيام التي أمامك ، من فورك أمامهم !

توجيه الزائر إلى شخص آخر غيرك

الزائر : ممكن دقيقة من وقتك ؟

أنت : أحقاً ؟! إنني مزدحم بالعمل فعلاً ، ماذا تحتاج ؟

الزائر : هــناك بعض الارتباك في تقرير خدمة المباني وهي غير موجودة بالمدينة هذا الأسبوع .

أنت : و..... ؟

الزائر : ومشروعنا للبنك يحل موعده يوم الجمعة .

أنت : حسناً ، أخشى ألا أكون في موقف يسمح لي بالانسحاب منه الآن ، راجع الأمر مع آرت ثم أحطني بما تتوصلا إليه معاً .

وحاول ، كلما بدا ذلك ممكناً أن تشجع زائريك على أن يجدوا الأجوبة عـــلى الأســـئلة بأنفســـهم والطريقة الجيدة لتحقيق ذلك هو أن تقوم بتوجيه الأسئلة إليهم .

"سألت من غيري كي يقدم لك اقتراحاته ؟"

"ما الأجوبة التي خرجت بها ؟"

"لمـــاذا لا تحـــدد أولاً ما ترى أن عليك تنفيذه ثم تأتي بعد ذلك لمقابلتي في الصباح ؟"

حدد وقتاً أخر

الزائر : ممكن دقيقة واحدة ؟

أنت : إن كان الأمر سريعاً بالفعل ، ربما ، ماذا يمكنني أن أقدم إليك ؟

الزائر : كـــنت قد اقترحت علي أن أحصل منك على بعض المعلومات عن خلفية مجلس المدينة قبل أن أبدأ في عمل النشرة الصحفية .

أنت : هذا صحيح إلا أنه لسوء الحظ يتعين على أن أنتهي من هذا العمل الذي في يدي قبل اجتماع فترة الظهيرة ، ولذا فسيكون بحاجة إلى أن نلتقي معـــاً فيمـــا بعد ، هل الأمر يقتصر على المادة الخاصة بمجلس المدينة ، أم هناك ما هو أكثر من ذلك وعليك أن تتعرض له ؟

الزائر : كلا ، هذا كل ما هناك .

أنت : وهو كذلك ، أتصور أن الأمر سيستغرق حوالي خمسة عشر دقيقة، ماذا لو حدث ذلك حوالي الثانية والنصف غداً ؟

وعـــندما تقـــوم بإعـــادة جدولة خطتك لتتضمن زائراً مفاجئاً لك ، قرر حـــدوداً لوقـــت الـــزيارة ، إنكما بهذه الطريقة ستحيطان بطول الزيارة كما خطـــط لهـــا ، ولن يصاب زائرك بالدهشة إن أنهيت اللقاء معه ، فإن كنت غير واثق من ذلك ، فلا تردد في سؤاله :

أنت : كم من الوقت سوف يحتاجه الأمر في رأيك ؟

الزائر : نصف ساعة فيما أعتقد .

أنت : حســـناً ، إن ذلـــك قد يسبب لي مشكلة هذا الأسبوع ، فلدي بعض مواعيد التسليم الهامة حالياً ، هل تعتقد أنه يمكننا أن نغطي النقاط الهامة في الموضوع خلال عشرة أو خمسة عشر دقيقة ؟

أجب على السؤال

ومن جهة أخرى ، إن أمكنك الرد على السؤال بطريقة موجزة للغاية ، حـــتى لا يـــنقطع تركيزك ، فعليك أن تفعل ذلك بكل وسيلة ممكنة ، وبعدها تستطيع أن تواصل عملك .

الزائر : هل أحظى بدقيقة منك للرد على سؤال واحد ؟

أنت : سأحاول .. ما المشكلة !

الزائر : هــل لديــنا سياسة تتعلق بالكشف عن أوراق الملصقات الإعلانية لـــلعملاء ؟ لقد سألوني عنها مرات عديدة ، إلا أن مدير الفنون لدينا يرى أن ننتظر.

أنت : لا ، لا تكشف الملصقات لهم ، يمكن فقط أن يحدث ذلك مع اللقطة النهائية ، كما أن ذلك لا يحدث إلا عندما يتم تصميم الإعلان بالكامل.

اختصر ما تقول

يحـــدث كثيراً أن ما تظنه سؤالاً سريعاً قد تحول إلى ما هو أكثر تعقيداً من ذلك ، فإن رأيت بعد التحدث مع زائرتك لعدة دقائق أن الأمر سيستغرق وقتاً طويلاً ، بادرها بالقول :

تعرفين باستيفان أنني أعتقد أنه سيكون سؤالاً قصيراً ، إلا أنه يمكن أن أرى الآن أنـــه أطـــول مـــن ذلك ، إنها غلطتي فقد كان على أن أسألك منذ الـــبداية عـــن طول الوقت الذي سيستغرقه .. إن لدي الآن الساعة العاشرة كموعـــد نهـــائي أقوم فيه بإنهاء ما في يدي لرئيسي هل يضايقك تأجيل ذلك إلى الغد ؟ بصراحة لا أظن أن عقلي سيكون مركزاً على سؤالك الآن .

كن طبيعياً دون تكلف

الزائر : هل أحصل على دقيقة من وقتك ؟

أنت : أهلاً صديقي ، ماذا هناك ؟

الزائر : لا شـــيء خاص ، لقد بدأت في التعامل مع تلك الأرقام طول فترة الصباح وأحتاج إلى استراحة ، كيف كانت رحلتك للألاسكا ؟

أنت : كـــانت عظيمـــة ، الحقيقة أنني كنت مشتاقاً للقائك ولأحكي لك كل شيء عنها ، هل أنت غير مرتبط مع أحد على الغذاء ؟

ويمكـــن لك أن تكون "مباشراً" مع أصدقائك إلى حد "البرود" : "أكره أن أتصـــرف معك على هذا النحو لكني لا أملك الوقت الآن ، وآمل أن تستطيع تقدير موقفي".

أمـــا الزيارة الذي يقتصر غرضها على الائتناس الاجتماعي" ، وكيفية التحكم فيها فيتم مناقشتها في مبدد الوقت ١٥.

وقت من هو الأهم ؟

هـــناك ســـبب آخر وراء الصعوبة التي نصادفها مع الزوار المفاجئين وهـــو فشـــلنا في التعرف على طبيعة "المقاطعة" في جوهرها من أنها تخلق "صراعاً" بين أولوياتنا ومراتبها.

دعـــنا نـــناقش مـــثلاً حياً ، إنك تقوم بجمع ملاحظاتك ومراجعة جدول الأعمـــال لاجتماع الساعة الحادية عشر ، وعند الحادية عشر إلا الربع يقف ببابك أحد زملاؤك ويسألك : "هل أجد دقيقة لديك ؟" إن أي شيء داخل ذهنه الآن يمثل الأولوية الأولي إليه في هذه اللحظة ، لكنك تملك أشياء أخرى في عقـــلك تتمـــثل في الاستعداد للاجتماع وهو ما يمثل أولى أولوياتك في هذه

الـــلحظة، فإن سمحت له بمقاطعتك الآن فإنك تسمح للأولوية لديه بأن تسبق تـــلك الـــتي تخصك، إما إن رفضت أن يقاطعك فإن أولوياتك بذلك تكون قد سبقت الأولوية لديه.

إنـــك تعرف في هذه الحالة بالذات أن "الدقيقة" لزميلك تعني خمسة عشر أو عشرين دقيقة ، وقد علمتك التجربة أن سؤاله هذا يمكن أن ينتظر ، وأن تـــتأخر عن اجتماع قمت أنت بالدعوة إليه لن يكون بالأمر المقبول ، وهكذا تبدأ في سؤاله إن كان يمكنه الانتظار ، إلا أنه يقاطعك بقوله "يتعين على أن أحصـــل عـــلى الرد قبل الظهر ، وأعرف أنك لن تعود إلى مكتبك في هذا الوقت .. إن ذلك الزميل ينتظر دائماً حتى اللحظة الأخيرة لطلب المعلومات أو القرارات ، ومع ذلك مل إلى الخلف وأنت على المكتب وقل له : "حسناً، وهو كذلك ، ولكن دقيقة واحدة من فضلك ، أن اجتماعي سيبدأ عند الساعة الحادية عشر ولا أستطيع التأخر عنه.

ومـــع تكشف أبعاد مشكلة زميلك ، وضحت أمور كثيرة فيها : لقد كان الأمـــر يتمتع بأولوية متدنية نسبياً ولم يكن ملحاً بمثل هذه الدرجة ، وقد كان بوســـع الـــزميل أن يطلب هذه المعلومات منك يوم الأمس ، وأكثر من ذلك كـــان بوسعه أن يتخذ القرار بنفسه ، ولسوء الحظ أنك قد توغلت في النقاش حتى بدا أنك لن تستطيع أن تنتزع نفسك من الموقف دون أن تسبب الحرج.

> هل تعطيني دقيقة من وقتك ؟"
>
> لم يحدث أن كان معناها مجرد دقيقة واحدة أبداً قبل أن تقول "نعم" أو "لاً " بادر دائماً بالسؤال عما تدور حوله هذه الدقيقة

ما الذي أخطأت فيه ، وكيف كان عليك معالجة الموقف بطريقة أفضل؟

لقــد ظهر أنك عاجز عن أن تقول .. "لا" وانعدام التخطيط من جانب الزميل قد قاده إلى الطلب المتأخر للمعلومات ، الذي بدوره قام بوضعك في موقف صعب ، وعلى كل فإنه قد منحك السبب في رفض طلبه بقولك شيء مــثل : "لــو كنت قد علمت بهذا الأمر أمس ، لاستطعت أن أخطط لنفسي الوقــت لهذه المناقشة ، آسف ، لا أستطيع أن أحظى بأي وقت الآن ، ربما يكون ذلك غداً ..

لقــد بــدأت الاســتعداد للاجتماع متأخراً ولم تتملك وقتاً لأي مقاطعة محتملة أو تعطيل ، ورغم أنه من الأفضل ألا تقع في هذا الفخ ، إلا أنه كان بمقــدورك أن تتحكم في الموقف بقولك : "ليس لدي من وقت سوى ما يكفي للإعــداد للاجــتماع .. إنني أقوم برئاسة هذا الاجتماع ، ولذا لا أستطع أن أتأخر عنه ، أدرك أنك تتفهم الوضع ، إني آسف ".

لقد فشلت في تحديد وضع أولوية المشكلة قبل سماحك بالمقاطعة ، وأن تســأل : "مــا الذي تدور حوله ؟" يعد دائماً سؤالاً مشروعاً ويشكل توفيراً للوقت في غالب الأحيان .

لــم تعمــل عــلى استكشاف مصادر بديلة للرد على السائل ، إنه من المشــروع تماماً لك في هذا الموقف أن تسأل : "هل لجأت إلى تشارلي في هذا الأمر ؟"

لقــد أهمــلت تطبيق حدود "الدقيقة الواحدة" التي طلبها السائل ، وكان عــليك أن تــنزع نفسك من الأمر عند انتهاء فترة الدقيقة المطلوبة ، "آسف" أرى أن وقتــنا المــتفق عليه ، قد انتهى ، إن على أن أغادر المكان الآن ، ربما تعود إلى ذلك الموضوع مرة أخرى عندما أعود ثانية".

الباب المفتوح

هـناك مصـدر آخـر للزوار الذين يفدون فجأة ، وهو مصدر يفرضه الآخـرين علينا إلى درجة كبيرة ويتمثل في سياسة الباب ا لمفتوح ، فالذي بـدأ كفكـرة جيدة بتوفير إمكانية وصول أي شخص إلى المديرين على أن يكـون هـناك حاجة مشروعة إلى ذلك قد تطور في حالات عديدة ليصبح دعوة مفتوحة للمقاطعة والتعطيل ، إننا نجد مع الشركات التي تأخذ بسياسة الـباب المفـتوح ، أن الكـثير منها ينفذ ذلك حرفياً ، حيث يبقون الأبواب مفتوحة ، على آخرها، في كل الأوقات ، وهذه الأبواب المفتوحة تجذب فيما يـبدو الكثيرين من هواة الثرثرة وبمثل الإعداد التي تجذبها من العاملين من أصحاب الأمثلة الحقيقية الجادة.

والإجابـة هـي العودة إلى المفهوم الأصلي : إنه يمكن لأي إنسان أن يصـل إليـك ويحتاج إلى أن يلتقي بك ، أما بالنسبة للباب ، الباب "المادي" الفعـلي ، فعـليك بإغلاقه ! فإن كانت شركتك ممن يؤمنون بالتنفيذ الحرفي لسياسـة الـباب المفـتوح ، فما عليك وعلى زملاؤك إلا تطبيق "الاحترام المتبادل" ، والتأكد من أن تظلوا حساسين للغاية بالنسبة لاحتياجات الآخرين، ووضع ذلك في الاعتبار.

وحاذر من أن تكون من "المقاطعين" أنت أيضاً ، واحتفظ بقائمه مفتوحة للبـنود الـتي تناقشـها مـع الأشخاص الرئيسيين ، ثم جمع هذه البنود معاً لمنافسـتها في لقاء واحد لمرة واحدة ، ومن المحتمل لكل من تلقاه أن يكون لديـه أسئلته إليك هو أيضاً وهكذا فإنكما لن تقوما بمقاطعة بعضكما البعض خمس أو ست مرات كل يوم.

الحـــــلول

الحجـــب : أكـــبر الحـــلول لمشـــكلة الزوار المفاجئين هو أن يقوم مساعدك بحجـــبهم عنك ، متبعاً في ذلك نفس استراتيجية الأجزاء الأربعة الخاصة بالمكالمات التليفونية (انظر مبدد الوقت ٢) :

١ – أولاً ، تعـــامل مع الزائر إن أمكن ، وإن كان بإمكان مساعدك أن يقدم إليه المعلومات المطلوبة ، فدعه يقوم بهذه المهمة عنك.

٢ – إن لم يستطع مساعدك الرد على سؤال الزائر ، فإن عليه أن يحيله إلى شخص آخر أكثر قدرة منه على الرد على السؤال.

٣ – إن كنت الشخص الوحيد الذي يستطيع الرد على ما يطلبه الزائر ، فإن على مساعدك أن يحدد له موعداً معك.

٤ – إن كـــان الزائـــر من الأشخاص الهامين للغاية (أ٧١) أو كان الموقف يجسد حالة للطوارئ ، فعلى مساعدك أن يقوم بمقاطعتك ويرافق الزائر إلى مكتبك.

وحـــتى تـــنجح عملية "الحجب" ، احرص على أن يكون مكتب مساعدك قريباً من مكتبك ، حتى يكون على الزوار أن يمروا على مكتبه في طريقهم إلى بابك.

"أهلاً بالسيدة تمبل ، هل يمكنني مساعدتك ؟"

"أحتاج لمقابلة فرانك ، هل هو مشغول ؟"

"إنه يعمل في ميزانية الإدارة للعام القادم ".

"هل تريدين مني أن أقوم بمقاطعته ؟"

الاحتمالات تقول هنا أن زائرتك ستقول : لا داعي لذلك ، وبعدها يسأل مساعدك إن كان بوسعه أو بوسع أي شخص آخر أن يساعد الزائرة في الأمر ، فإن كان ردها بالنفي ، كان على مساعدك أن يحدد لها موعداً معك.

على أنك ستجد البعض ممن يعترضون على فكرة "الحجب" فمن رأيهم أن المواعيد وتحديدها لا تجري إلا مع من هم من خارج الشركة ، غير أن المساعد الماهر المحترف يستطيع أن يحميك من المقاطعات التي لا ضرورة لها دون أن يسبب حرجاً لأحد ، من مسئوليتك أن تساند مساعدك في ذلك ، وأن أحتج زميل لك على تحديد موعد له لمقابلتك ، كان عليك أن ترد بقول مثل : "لقد طلبت من جيم أن يساعدني في استخلاص ثلاث ساعات متصلة بلا مقاطعات حتى أستطيع والعمل في خطبة الرئيس التي سيلقيها ، أما وقد فزعت من ذلك ، فإن ذلك الآن كل انتباهي".

حدد مواعيد للأعضاء العاملين معك

حدد جزءاً من يومك يتمكن فيه أي شخص في إدارتك أو قسمك من الوصول إليك ومحادثتك إن كان بحاجة إلى ذلك وربما يكون ذلك من الساعة العاشرة صباحاً حتى الثالثة بعد الظهر وعلى مساعدك أن يجدول المواعيد ضمن هذه الفترة ، وأن يكون لكل موعد فترته المحددة ، وكل ما سيسأله الزائر عند ذلك ويطلبه : "من فضلك امنحني نصف ساعة كفترة للموعد لأنه يحتاجها ، وفي أي وقت يتناسب معه اليوم ".

وينبغي لمساعدك أن يسأل عن الغرض من الزيارة حتى يستطيع أن يجمع كل المعلومات عن خلفيات كل الزيارات لك.

وعليك أن تدع مساعدك يتابع الزيارة ويرصدها ، فإن انتهت مدة النصف ساعة "المطلوبة" مثلاً ، كان عليه الدخول عليك ومقاطعتك مذكراً إياك بحلول موعد الزيارة التالية.

ومع توسع هذه الفكرة ، أصبح البعض يحددون ساعات منتظمة للدخول إليهــم ، وأصــبح الجميع في المؤسسة مما جعلهم يوفرون أسئلتهم لأنفسهم حتى ورود هذه الساعات المحددة لاستقبالهم.

أقم لنفسك "ساعة هادئة"

تــم شرح مفهوم الساعة الهادئة في مبدد الوقت ٣ ، وعندما يتم استخدام هــذا الأسلوب الفعال للغاية داخل الشركة ، نجد أن الإنتاجية قد ارتفعت إلى العــنان، فالكل يعلم أن الزيارات المفاجئة ممنوعة خلالها ، ذلك لأن فترتها قــد تــم تخصيصـــها للتركيز الذي لا يقطعه شيء وإذا لم تستطع أن تدفع شــركتك إلى تقريــر الساعة الهادئة والأخذ بها ، فحاول أن تطبقها أولاً في إدارتك ، فإن لم ينجح الأمر معك ، حاول أن تضع لافتة على يديك مكتوب عــليها : "الســاعة الهادئـــة" نرجو العودة إلينا عند الساعة الحادية عشرة ، وهــناك بعض العاملين ممن يأتون إلى الشركة قبل موعد العمل بساعة كل يوم ، هل جربت ذلك ؟ إنك ستدهش من قدر العمل الذي تنجزه قبل أن نبدأ التــليفونات فـــي الرنين ويبدأ الآخرون في الدخول عليك ، إنني أنصح بهذا الأمــر كمــلاذ أخير ، فإن جئت مبكراً بساعة فعليك أن تغادر الشركة قبل الموعــد بســاعة كــنوع من التعويض ، كما لا ينبغي أن يدفع أي شخص للتخــلي عن أوقاته الشخصية والعائلية من أجل أن يحظى بجو يستطيع فيه ممارسة التفكير.

إن لم يكن هناك مساعداً لك .. الاستراتيجيات التي سبق وصفها تعتمد عــلى وجــوذ مســاعد لديك يعمل معك طول الوقت فإن لم يكن لديك أحد المســاعدين ووجــدت أحد الزوار وقد أحاط بك ، فعليك أن تستخدم طرقك

الخاصـــة لـــلحد من مقاطعة هذا الزائر ، تعرف على طبيعة المشكلة ومدى الإلحـــاح والـــتعجل فيهـــا وأعمل على تشجيع الآخرين على إيجاد حلولهم بأنفســـهم أو أن تقوم باستدعاء زملاء آخرين لمعاونتهم ، وحدد موعداً نلتقي فيه مع الزائر فيما بعد ، وإليك بعض الأفكار الأخرى :

قرر حدوداً لوقت الزيارة من البداية ، عليك أن تقول لزائرك المفاجئ: "مـــن المؤكد أنني أستطيع معاونتك في ذلك لكن على أن أترك مكتبي للحاق بالاجـــتماع عند العاشرة والربع ، هل تعتقد أنه يمكننا الانتهاء من الأمر في ظروف خمسة عشر دقيقة" ؟

وبما أنه ليس لديك أي من المساعدين لرصد ومتابعة فترة الزيارة ، قم بالعمـــلية بنفسك عن طريق تجهيز "حرس" ساعتك للرنين في الوقت المحدد لانتهاء الزيارة .

اذهـــب إلى مكتب الشخص الآخر .. إنك لا تستطيع التحكم في الأمور بصـــورة أكـــبر إن كنت في مكتب الشخص الآخر ، إنك تستطيع أن تغادر المكـــتب وقـــتما تكـــون مستعداً لذلك ، بدلاً من الاضطرار لملاينة زائرك واستدراجه حتى يخرج من مكتبك دون أن تحرجه ، ولذا فعندما يجيء إليك أحدهـــم قم بالتعرف على المشكلة ثم حاول شيئاً من هذا القبيل : "أحتاج إلى حوالي عشرة دقائق للانتهاء من هذا الموضوع الذي في يدي الآن ، لماذا لا أنزل بنفسي إلى مكتبك عندئذ ؟"

قـــف ! وهذا أسلوب شديد الفعالية في جعل الزيارات قصيرة جدا والحد من استطالتها ، فعندما يتوقف أحدهم عندك "فقط لمدة دقيقة" ، قم من فورك لتحيـــته وابـــق واقفـــاً ، تعرف على الموضوع وقدم ردك عليه بسرعة إن أمكـــنك ، أو حـــدد لـــردك موعداً آخر إن احتجت إلى ذلك ، على أن تظل

واقف طول الوقت أثناء ذلك ، أما إذا طلبت من زائرك أن يجلس فإنك بذلك تدعوه إلى البقاء معك لبعض الوقت.

الوقوف أيضاً يضع نهاية للمحادثة التي كنت تجلس فيها وزائرك كذلك أثناء جريانها ، إنه إعلان عن نهاية النقاش ، وعليك أن تقف مبتسماً وأن تتحدث بطريقة ودودة وأنت تتحرك تجاه الباب ! إن الشخص الآخر سيجد نفسه وهو يتحرك معك .. ليخرج !

اختف .. أعمل على إيجاد مكان بالمبنى تستطيع أن تستخدمه كمخبأ لك، كغرفة للاجتماعات لا يتم استخدامها، أو مكتب خال، أو ركن في المكتبة غير مطروق، أو "كافيتريا" الشركة في غير أوقات تناول الوجبات، إننا نجد فائدتين في هذا الأمر ، أن أحداً لن يمكنه العثور عليك وبذا تصل المقاطعات معك إلى الصفر ، ثم إنك قد تجد أن الجو في الأماكن غير المألوفة يستثير أفكارك وينشطها بصورة أكيد ، وقد حدث في أحد الشركات التي عملت معها أن وصل العاملون فيها إلى الاتفاق على أنه إذا غاب أحدهم عن مكتبه طيلة اليوم فإن بإمكان أي شخص آخر أن يستخدم هذا المكتب في الأعمال التي تحتاج إلى التركيز منه ، إن وجودك في مكتب غيرك يمثل إشارة أتوماتيكية إلى أنك تعمل بنية جادة ولا تريد من أحد أن يقوم بمقاطعتك.

اتقاء المقابلات .. تم حالياً تطوير بعض الطرق المبتكرة حيث يقوم البعض باستخدامها بالفعل ، وحيث باتت مقبولة أيضاً ، ويتم اللجوء إليها لتحقيق التوازن بين احتياجات خدمات العملاء والحاجة إلى تجنب وقوع المقاطعات وحدوثها ، فقد يتم مثلاً استبدال "المجيء إليك" فجأة ، بـ "الذهاب إليهم" في أي وقت ، حيث تتم أعمال الاتصالات فيها عن طريق الرسائل التي توضح بصورة "روتينية" في صناديق بريق أصحابها من

العمـــلاء ، أو بدفعهـــا من تحت أبوابهم ، رغم أن كلا الطرفين يعرفان أن متلقي الرسالة موجود ويمكن مقابلته ، ولكنها طريقة ترمي إلى اتقاء حدوث المقابلات أصلاً.

وماذا عن الرئيس ؟

لا تدهـــش أن كان من يطلب وثيقة واحدة من وقتك هو رئيسك نفسه ، فإن تصادف وجاءت زيارته في وقت لا يناسبك بالمرة ، أو إن بدت لمجرد "الإئتـــناس الاجتماعي" معك في مجملها ، حاول أن تضمن جديتك معه ذكر المهـــام الحالية التي تقوم بأدائها بصورة "حصيفة" لا تفتقد اللياقة قدر إمكانك وبأســـرع ما تستطيع ، ووضح أنك تتحدث عن المواعيد النهائية للمهام التي تعمـــل فيهـــا ، للرئيس نفسه ، واسأل أن كنت تستطيع المرور على مكتب الـــرئيس فـــي وقت لاحق ، حتى يمكن مناقشة الأمر الأخرى منه في نفس الوقـــت ، والطـــريقة المثالية هو أن تعمل على إقامة موعد محدد تلتقي فيه معـــه كـــل يوم ، حتى يمكن لكافة البنود التي قد تنشأ لأي منكما أن يتعامل معها ويتم معالجتها.

راجع نفسك

ما مدى نجاحك في إدارة أمر الزائرين المفاجئين الوافدين عليك ؟ ضع تـــرتيب لنفســـك فيما يلي ، ثم كرر الأمر مرة أخرى بعد ثلاثة شهور من الآن.

تقريباً أبداً	= صفر
أحياناً	= ١
نصف الوقت	= ٢
عادة	= ٣
دائماً تقريباً	= ٤

النقاط

١ – يتم حجب الوافدين إلى من الزوار المفاجئين بطريقة فعالة	–
٢ – عـندما يكـون الأمر ممكنا، أقوم بإنهاء أعمالي قبل أن أسمح بحدوث مقاطعة لي	–
٣ – أقوم بوضع حدود لوقت المقاطعة كلما بدا ذلك ممكناً من خـلال مساعدي أو من خلال أن لم أحظ بهذا النوع من المساعدة	–
٤ – قـبل الموافقـة عـلى أي مـن المقاطعات ، أسأل عن موضوعي حتى أستطيع تقييم أولوياتها بالنسبة للأولويات التي لدي .	–
٥ – قـبل أن أمضـي وأتوغـل فـي المقاطعة ، أعمل على استكشاف الحلول البديلة والتساؤل : أي الجهود تلك ، إن كـان لهـا أي وجـود ، والتي بذلها المقاطع نفسه لحل المشكلة ؟ ومن غيرى يستطيع مثلي أو يكون أفضل مني في تقديم المساعدة له ؟ هل يمكن لتأجيل اتخاذ أي إجراء أن يكون في مصلحة الجميع ؟ ماذا سيحدث لو لم يتم فعل أي شيء ؟	–
المجموع	–

التفويض غير الفعال

بعد أربعة عشر عاماً من العمل بالشركة ، تمت ترقية هاري منذ فترة قريبة مراقباً للصف الأول من الإنتاج ، وكان يشعر بالقلق من احتمال أن تمضي الأمور معه بصورة معاكسة ، ولذا أصرعلي أن يمر كل شيء عبر مكتبه ، ولم يرق لرؤساء مجموعات العاملين أن ينتظروا موافقة هاري المسبقة على أي خطوة يتخذونها ، بل أعلن البعض منهم حنقه على هذا الوضع صراحة ، وهكذا تكومت الطلبيات ، وتخلف الإنتاج ، وعمل هاري لساعات متأخرة من الليل وهو يناضل من أجل ملاحقة ما يجري أمامه.

ولحسن الحظ استطاع مدير قسم هاري أن يشخص المشكلة ، وشعر هاري بأنه كان المسئول عن كل ما جرى ، فلقد تقاعس أن يفوض لغيره أي من مسئولياته ، وقام رئيس هاري باستدعائه ، وبطريقة لبقة استطاع أن يشير إلى أن سلف هاري الذي سبقه في ذات الموقف قد حقق نتائج ممتازة في عمله رغم أنه كان نادراً ما يشتغل وقتاً إضافياً على الوقت الأصلي للعمل حيث كان يقوم بتفويض غيره لأداء كل شيء ممكن ويوكل أمره لأولئك الذين أثبتوا قدرتهم على التعامل مع التكليفات الصعبة ، أما هاري فقد كان يحيق به خطر فقدان أفضل العاملين معه لعدم منحهم المهمات التي كانت تجذبهم بتحديها لقدراتها واستنفارها لهممهم ، ولذا

كان يحدث أن هاري كان يحقق لنفسه زيادة في الأجر في كل مرة كان يقوم فيها بأداء كل الأعمال بنفسه والتي كان من الممكن له إسناد القيام ببعضها إلى غيره من العاملين معه.

إلا أن الرسـالة قد وصلته ، وكان أن اجتمع بكل رئيس مجموعة عمل للـتحدث عـن المهام التي يجب أن يتم إسنادها إليه ، وقام فعلاً بتفويضهم القيـام بأدائهـا ، وأخرج نظاماً تم الاتفاق عليه بصورة متبادلة عن تقارير سير العمل ن والآن أصبح يعود إلى منزله في موعده .. دون تأخير ..

التغلب على عدم الميل والتقاعس عن التفويض

موقـف هـاري ليـس بالأمر غير العادي حيث أن الكثير من المدراء يجدون صعوبة في تفويض أعضاء مجموعاتهم بالعمل ، إن هناك العديد من لأسباب وراء ذلك ، ومعظمها له علاقته بالطبيعة الإنسانية ، إننا بمجرد أن نفهم مصدر عدم الميل هذا ، فإننا بذلك نستطيع العمل تجاه التغلب عليه.

الـذات .. إنـنا لن نجد "الذات" أكثر بروزاً في أي شيء آخر عن مثل مبدد الوقت هذا وكلنا معرضون لأن نفكر على هذا النحو : إنني أستطيع أن أؤدي ذلـك أفضـل مـن غيـري ، إلا أن مـا يدعو إلى السخرية هو أننا معرضـون للتفكير على عكس هذا النحو أيضاً ، ماذا لو أن الشخص الذي أعطيه هذا العمل يقوم بأدائه بطريقة أفضل مني ؟

والحـل بسـيط في كلا الحالتين ، قم بتفويض الغير في أي حال ، فإن استطاع أحد من فريق أن يقدم أداءاً متميزاً في مهمته ، فإن الشركة بأكملها ستستفيد من ذلك ، ولن "تضمحل .. سمعتك بأي قدر مهما صغر ، وبينما قد يكـون بإمكانك حقاً أن تؤدي المهمة أفضل منه "هذه المرة" ، إلا أنك بذلك تحرم زميلك في العمل من خبرة هامة يمكن أن يتعلمها ويكتبها.

القـلق بشأن الأخطاء .. قد يكون أكبر الأسباب في هذا الوضع ، هو الخشـية من أن الشخص الذي يعهد إليه بالتكليف قد "يدمره" ويبدده ويكون عـليك وقـتها أن "تلمـلم شظاياه" ، ذلك إن احتاج الأمر وكان من الممكن

"لملمتها" وعلى كل عليك كمدير أن تخلق جواً يسمح بالتسامح مع الأخطاء، إن القليل من القيمة هو ما يتحقق في غياب وجود المخاطرة.

إن جـزءاً مـن أسـطورة هنري فورد تتعلق بطريقته في التعامل مع الأخطـاء .. ويقـال أنه حدث ذات مرة أن أحد نواب الرئيس الذي ارتكب خطأ كلف الشركة ٢٠ مليون دولار جاء إلى هنري حاملاً استقالته معه في يديـه ، وكان رد فورد : "لا لن يحدث ، هل كان إنفاقنا الكثير من الأموال من أجل تعليمك لكي نفقدك الآن ؟ لا لن يحدث.

مسـتوي الـراحة .. مـن المشاكل الشائعة جداً غرام المدراء بالقيام بممارسة وظيفتهم السابقة ، قبل حلولهم في مواقعهم الحالية وذلك لشعورهم بالارتياح والرضاء عن النفس عند العمل فيها ، فهم يعرفون تماماً ما عليهم أن يـؤدوه بالضـبط وكيـف يحققون فيه النجاح الكامل ، أما وظيفة المدير فيمكـن أن تكـون "محملة" بالقلق في الوقت الذي يتواجد فيه الإغراء القوي للانسحاب إلى الأعمال الروتينية التي سبق لنا الإلمام بها والتمكن في أدائها حتى لو كانت هذه الأعمال التي ينبغي إسنادها للغير وتفويضهم لأدائها، ولذا تـرى مهـندس التصـميمات الـذي أصـبح المدير الفني يستمر في عمل تصـميمات الدوائر الكهربائية بدلاً من أن يقوم بإدارة ذلك الفيض من العمل المتصـاعد داخل قسمة ، ولكي تنجح كمدير عليك أن تبتعد عن العمل الذي تلم به حالياً ، وأن تتطلع إلى المستقبل.

الخوف من فقد السيطرة .. إن وفقت في عملية التفويض فإنك ستحتفظ بالسـيطرة النهائية على العمل ، وستكون قد اتفقت مع من يعمل معك على جـدول لـنقاط المراجعة وعلى تقارير سير العمل (انظر مبدد الوقت ١٨)، وسوف تعرف متى تتخذ أي إجراء في وقته المناسب إن لم يمض أي شيء على ما يرام.

على أن ذلك يمكن أن يشكل مشكلة حقيقية لو أن رئيسك ، ولأي سبب مـن الأسباب ، كان من المغرمين بالتدخل في كل شيء ، فإذا ما سئلت عن تفاصـيل أحد المشروعات التي فوضت فيه آخرين لتنفيذه قل لرئيسك : "لقد فوضـت باتريشيا للقيام به ، وسأكون سعيداً للمراجعة معها وأجيئك بالردود عصر اليوم ..

الرغبة في تحقيق الكمال .. يمكن لك أن تلوم والديك على هذا الميل ، ذلـك لـو كانوا قد لقنوك هذه القاعدة : إن كان هناك ما يستحق أن يؤدى ، فلتـتم تأديته على الوجه الأكمل ، فإذا ما جمعنا ذلك مع إحساسك الخفي بأن لا أحـد غيرك يستطيع الأداء بصورة أفضل منك ، لو جمعنا أنك قد دفعت إلى الاحـتفاظ بالعمل لنفسك ، حتى يتم إنجازه تبعاً لمعاييرك ، فإن تشددت فـي الأخـذ بهـذه الفكـرة وغاليت في تنفيذها قادك الأمر إلى المبالغة في السـيطرة مما يصل بك في أنه نهاية إلى الفشل ، إن عليك أن تقبل بالعمل المعقـول المناسـب وأن تـدرك كنه مبدد الوقت الذي تمثله محاولة تحقيق الكمال.

انعـدام الـثقة فـي الآخرين .. أمر هذا النوع من الهموم مفهوم تماماً خصوصـاً إن كـنت تسند العمل إلى شخص لم يحدث أن قام بمثله أبداً من قـبل، ومع ذلك ينبغي عليك تفويض الغير ، فكيف يتسنى لهم أن يتعلموا ؟ لكنك قد تقول : كيف لي أن أضمن أن العمل سيتم بطريقة صحيحة ؟ والحل هـو "قفـزة" في اتجاه الثقة ، لتقم بالوثبة المطلوبة وتفترض أن بموازرتك سيتم إنجاز المهمة بطريقة مرضية ، وعليك بالتعرف على المخاطرة الكامنة فيهـا واتخذ الخطوات للإقلال منها إلى الحد الأدنى وذلك عن طريق تقديم الإرشادات الواضحة لتنفيذها وتعليم طرق أدائها وتقديم المشورة في مراحلها والحصول على تقارير منتظمة لسير العمل فيها.

الإحســـاس الزائف بالكفاءة .. غالباً ما يقرر المدراء ألا يفوضوا الغير لأداء أحـــد الأعمال بسبب : "أستطيع أن أؤديه بنفسي خلال نصف ساعة " أمـــا مع وينديل فسيستغرق ساعتين ، (ربما كان مرد ذلك أحياناً إلى : "من المحتمل أن يتطلب الأمر وقتاً لتعريف شخص آخر بكيفية أداء العمل أطول من ذلك الوقت الذي أقوم فيه بتأديته) ، وربما صدق هذان القولان إلا أنهما يضـــلان الهـــدف تمامـــاً ، ولذا ، ماذا لو احتاج وينديل إلى ساعتين لإنهاء المهمة ؟

إنـــه سيكون أسرع أداء في المرة القادمة ، والأهم من ذلك ، إنك بإبعاد المهمـــة عـــنك استطعت أن تكتسب نصف ساعة إضافية لك ، وفي نصف الســـاعة هـــذه يمكنك أن تؤدي عملاً لا يستطيع غيرك وحدك أنه يقوم به، عملاً من شأنه أن يكون أكثر قيمة لشركتك أو مؤسستك.

خطوات في التفويض الفعال

عليك أن تسأل نفسك في كل مرة تبدأ فيها في أداء أحد الأعمال : "هل يمكـــن لغيـــري أن يقـــوم به ؟" فإذا كان إجابتك بنعم قم بإسناده إليه ، وكي تضمن أن زميلك الآخر سيؤدي المهمة بطريقة جيدة ، تأكد قبلاً من أنك قد أديت مهمة التفويض بصورة جيدة وأحسنت القيام بها أصلاً.

اخـــتر الشـــخص الملائـــم .. إننا نبدأ بافتراض أن لديك مجموعة من العامـــلين المؤهلين المتمرسين ضمن مجموعة عملك (إن كنت ترى أنك لا تتمـــتع بوجود مثلهم لديك ، راجع الأفكار الواردة في مبدد الوقت ١٤)، وأن مـــن ضـــمن طـــاقمك واحد أو أكثر يستطيع أداء المهمة ، قم بالتوصل إلى أفضل ارتباط بين مواهب الشخص وطبيعة المهمة ، وتذكر ، مع ذلك ، هذا

الجـزء مـن غرض التفويض ألا وهو التعليم ، ولا ترفض أحد الأشخاص بصورة آلية لأنه يتمتع بحد متدني في نوع ذات الخبرة المهنية التي تتطلبها المهمـة ، لأنك بذلك ستكون قد حرمته أو حرمتها من التدريب الثمين الذي من حقه أو حقها.

قـدم تعـليمات واضـحة .. قم بإيضاح ما تتوقعه كمنتج نهائي ، وأي متطلـبات ترغبها على مسار الطريق ، وحدد المعايير التي تشكل ما تعتبره أداءً جيـداً تقـبله ، وقم بمناقشة ذلك معهم بالكامل ، وكن دقيقا واشرح لهم الـنقاط الهامـة والحرجة فيه ، واطلب ممن تتحادث معه أن يكرر طلباتك حـتى تـتأكدا معاً أن الأمر بات مفهوماً على نحو واحد وإنكما تتناولاه من نفس المنظور.

امـنح السـلطة المناسـبة .. أن تكـلف البعض بمسئولية القيام بأحد الأعمـال شيء ، وإن تمنحهم سلطة إتمامها شيء آخر ، وحتى تكون فعالاً فـي عملك لن يمكنك أن تأخذ جانباً وتترك الآخر ، ولذا عليك أن تتأكد من أن الشـخص المفـوض بالعمل يتمتع بسلطة الحصول على أي شيء يحتاج إليه لأداء المهمة التي أوكلتها إليه ، من مصادر مالية إلى مساعدة مكتبه إلى المعـدات والحصول على المعلومات من داخل الإدارات المختلفة بالشركة ، أو شـيء آخـر ، ويمكـنك أن تعرف أكثر عن السلطة الواضحة في مبدد الوقت ١٦.

المتابعة .. قم بإعداد نظام لتقارير سير العمل بصورة منتظمة مع ذلك الشخص الذي سيقوم بأداء المهمة حيث أن ذلك يضمن أنه إن حاد أي شيء عن طريقه فسوف تلم بأمره في حينه حتى تقوم بتصحيحه على الفور.

المسـاندة والتعـليم تبعاً للاحتياج إليها .. عليك أن تتواجد خلال تنفيذ المهمـة أو الشـروع وأن يكون من الممكن الوصول إليك من أجل الأسئلة

والنصح وتقديم أي مساعدة قد يحتاج إليها ، وعليك أن تتذكر أن هذه تشكل خــبرة للتعــلم منها ، لذا يجب أن تكون مدرساً جيداً ، وفي نفس الوقت لا تــبالغ في السيطرة من أجل الكمال ، فلو أن من تعمل معهم يشعرون بأنك تقفــز عــليهم فــي كل لحظة فإن الحافز والقدرة على الإبداع لديهم سوف ينكمش ويتقلص.

قــاوم الــتفويض للأعلى .. هذه المشكلة تسمى أحياناً أيضاً "التفويض المعــاكس" حيــث نجــد فريق العمل لديك يجلبون إليك أنت (الأعلى منهم) المشــاكل التي كان ينبغي عليهم أن يحلوها بأنفسهم ، هذا الوضع يمكن أن يــتحقق بســهولة ، خصوصاً مع رئيس يتحكم فيه إغراء الاعتقاد بــ "إنني أستطيع أن أؤدي ذلك بنفسي أفضل من غيري" !

إن جوهر مفهوم التفويض هو تلاؤم مستوى القرار مع من يصدره ذلك أنه ينبغي لكل قرار أن يتخذ عند أدنى مستوى ممكن طبعاً مع توفر الحقائق الضرورية ومعرفة النتيجة المطلوبة ، فكلما ارتفعت مكانة المدير بالشركة ، كلما زادت قيمة وقته بالدولارات "الخالصة" والسنتات ، ولو اتخذ قراراً كان من الممكن لأحد العاملين معه أن يتخذه فإنه بذلك إنما يبدد ، الاستثمارات ، التي وظفتها الشركة فيه وأنفقتها عليه !

والمغزى هنا : لا تقم بأداء عمل فريقك في العمل بدلاً منهم ، حتى ولو بصــفة مؤقــتة ، إنــك بذلــك إنما تقوم بخداعهم (فهم يفقدون فرصة جيدة يتعلمون منها) ، كما أنك تقوم بخداع نفسك (فعليك أن تعمل لساعات أطول حتى تنجز كل شيء).

كيف تنفذ ذلك بطريقة سليمة

العـــرض الـــذي نقدم إليك وصفاً له هنا يشتمل على النقاط الرئيسية في موضوع التفويض الجيد.

أراد رئيس الشركة الحصول على كافة المعلومات من كافة الأقسام من أجل القيام بعمل خطة للتسويق طويلة المدى للشركة ، وجاء رئيسك ، مدير الأقســـام ، ليطلب من كل إدارة أن تقدم مشروعاً لحظتها ، وقررت أن تسند المهمـــة إلى بـــاميلا ، رغـــم أنها لا تتمتع بأي خلفية معينة عن التسويق ، ولكنها تتمتع بطريقة خلاقة في النظر إلى المشاكل وتقديم المفاهيم المنتظمة منطقياً وعندما استدعيتها قاومت الفكرة كأول رد فعل لديها.

"أوه ، لا أعتقد أنني أستطيع القيام بذلك !"

"حســـناً إذن ، دعيـــنا نتـــناقش في الأمر قليلاً .. هل تذكرين لي لماذا تعتقدين ذلك في نفسك؟

"لأنه لم يسبق لي أبداً أن قمت بشيء مثله ."

"حســـناً يـــا بـــام ، هل تندهشين أن تعرفي أن نفس هذا السبب هو ما جعلـــني أختارك لأداء هذه المهمة ؟ إنها ستكون خبرة رائعة تتعلمين منها ، إنـــي أعـــرف أنـــك تستطيعين تقديم عمل جيد فيها ، كما أعلم أنك تتمتعين بالذكاء الذي يدفعك إلى السؤال عندما تكونين غير متأكدة من أحد الأمور ، لا تقـــلقي ، سنكون معاً في تنفيذ هذه المهمة ، فإن فشلت في تقديم الإرشاد الذي تحتاجينه إليك ، فالخطأ سيكون من "جهتي" أنا ، سأقف وراءك في كل خطـــوة على الطريق ، لذا فلنرحب بهذا الجيش "العرمرم" المكون من نفسنا

وحدهما والذي قدم إليه شيئاً اعتقدنا أننا لن نستطيع القيام به ، إن هذا الأمر أصبح يمثل الأولوية الأولى لديك الآن ، وسوف تحظين بمساندتي الكلية لك.

ولنقم معاً بمراجعة أفكارك المبدئية فيه يوم الجمعة القادم ..

كيف تقوم بالتفويض عندما لا يكون لديك من تفوضه

إن كنت تعمل بإحدى المؤسسات ، ولم يكن لديك من تفوضه عنك بالعمل حاول أن تجري نوعاً من المقايضة والتبادل في الخدمات مع زملاءك من العاملين ، أو ببساطة أن تطلب منهم المساعدة والعون على أن تقدم لهم مثلها عندما يحتاجونها.

فإن كنت تقوم بعملك وحدك فعليك أن تحاول أن يكون لك : (١) حلفاء مؤقتين (٢) مشاركات تقدم لك في كل مشروع على حده (٣) خدمات متبادلة مع الغير. وستكون فكرة جيدة وأمر موفر للوقت حقاً إن قمت بتدوين هذه الموافقات بينكما على الورق ، وقد قدر لي أن أصادف الكثير من الموافقات بينكما من هذه الاتفاقيات الخلاقة وهي تنمو وتزدهر على إيقاع البسمات والمصافحات ، كما شاهدت ما يساويها في بالكثرة وهي تترنح وتتعثر .

فكرة في الختام

يكمن جوهر الإدارة في إنجاز الأهداف من خلال جهود الآخرين .. والشخص الذي يعجز عن القيام بالتفويض يعجز عن القيام بالإدارة.

وهناك نقطتان على المرء أن يضعها في الاعتبار عندما يتعلق الأمر بالتفويض ، أولهما : قم بالتفويض (حتى لا تفضي وقتك في أداء أشياء بوسع الآخرين القيام بها وكان يتعين عليهم أداؤها) ، وأن تحسن عملية

الـتفويض (حـتى لا تضـطر إلى قضاء وقتك في التخلص من أداء هزيل متهافت).

راجع نفسك

ما مدى نجاحك في إدارتك للتفويض ؟ ضع رتبة لك فيما يلي ، ثم كرر نفس الأمر مرة أخرى بعد ثلاثة شهور من الآن .

تقريباً أبداً	=	صفر
أحياناً	=	١
نصف الوقت	=	٢
عادة	=	٣
دائماً تقريباً	=	٤

النقاط

١ – أجــرى تقييمــاً للمقارنة بين المهمة المطلوبة والشخص الذي سيتم تفويضه بالأداء . –

٢ – أعــرف أن إســناد العمل الذي يتسم بصعوبة أكبر مما خــبرها الشخص المراد تفويضه ، يمثل أفضل الطرق لتدريب هذا الشخص . –

٣ – لكــي أعمــق من الحافز والدافع لدى الشخص المفوض أعمــل على تقديم المساندة والمشورة دون المبالغة في التحكم والسيطرة . –

٤ – يمكنني التعرف على التفويض المعاكس .. عندما ألمسه وأرفض السماح به . –

٥ – أصــر عــلى وجود تقارير منتظمة لسير العمل بالنسبة لكــل المهــام الــتي يتم تفويض الغير للقيام بها وذلك لاكتشــاف المشــاكل فــي حيــنها واتخاذ الإجراءات التصحيحية معها . –

المجموع –

٧ انعدام التنظيم و«الفوضى» الشخصية

هــل يمكنك التعرف على هذا المكتب؟ أمامك جبل من الملفات المنتفخة الــتي يبرز منها مجموعات من الأوراق وهى تتمدد فوق المكتب أو تتسرب داخل أكوام أخرى من الورق. وهناك نتيجة الأيام التي تنزع منها ورقة عن كل يوم كأنها توقفت عند الأمس؛ وهناك تل من أوراق الكومبيوتر وسجلات أخــرى للجرد، وأشياء غيرها لا يدرى عنها أحد. هناك أيضاً فنجان قهوة، وورقــة مســطرة صــفراء مكتوب عليها "مهمات العمل" وقد زحف أعلى الجميــع رغم أن نصفها كان مدفونا تحت البريد الوارد اليوم والذي لم يفتح بعــد، وهــناك ملاحظــات عشوائية مدونة فوق قصاصات من الورق على المــناديل الورقية وعلى ظهور "مظاريف" البريد. كما يتواجد ثلاثة مراجع بــرز من اثنين منها أقلام الرصاص، ومجموعة من المجلات موجودة على شــكل ثلاث أكوام فوق منضدة جانبية، بالإضافة إلى عدد من التقارير غير المكتمــلة، هذا بخلاف فنجان من القهوة، ومذكرات جاءت من آخرين داخل الشركة وبطاقات صفراء للتذكير ملصقة في مواقع متعددة.

وعشرات الرسائل الهاتفية ذات اللون الأحمر الفاتح وقد تبعثرت في كل مكان.

هل تدهش إذاً، إن قلت لك أن صاحب هذا المكتب قد غفل عن تذكر أحد مواعيــد اليوم، أو أنه فقد إحدى الوثائق بالأمس وأفلت منه الموعد النهائي لتسليم أحد الأعمال في الأسبوع الماضي؟ إنه يقوم بالبحث عدة مرات يوميا

وسـط سـبعة أو ثمانية أكوام من الورق في كل مرة، ليجد في طريقه كل أنـواع الخطابات والطلبات والتقارير والمذكرات التي تتطلب الاهتمام، غير أنه لا يجد أبداً ذلك الشيء الذي يبحث عنه بالذات، ذلك إن كان يتذكر فعلا ما يبحث عنه أصلا!.

إن مـن السـهل إطلاق النكات على انعدام التنظيم والفوضى، كأن ليس هناك ما يثير الضحك على هذا النوع من البيئة الفوضوية. والأقل إيقاعا من ذلك هو العذر "الباهت": أنني من النوع المبدع الخلاق، ولدى ما هو أهم من القيام بتنظيم مكتبي والاحتفاظ به منظما.

إن أولـئك الذيـن يعـانون من انعدام التنظيم المزمن يشكلون "مجازفة خطيـرة" لمؤسساتهم، فلا يمكن الاعتماد عليهم لتقديم المعلومات للآخرين، ذلـك لأنهم ينسون أين يجدونها، وتفوتهم تواريخ المواعيد النهائية للأعمال لأنهـم لا يقومـون بتدويـنها، ويـبددون الكـثير من الوقت، وقتهم ووقت الآخـرين، فـي البحث عن الملفات وأرقام التليفونات، وأسماء الذين يتعين الاتصـال بهـم، ولتعويض ذلك، فإنهم يعملون لساعات أطول، ويبدون أنهم غيـر قـادرين على ملاحقة العمل، بل وغالبا ما يجد الآخرون أنفسهم وقد ابتلعـتهم الدوامـة وهم يحاولون تغطية أمور زميلهم الذي توقف، مع نتيجة أيامه، عند الأمس!

والحل الشامل لأن تصبح وأن تبقى منظما يتمثل في إعداد نظام متكامل يـتوفر فيـه وجـود مكان يعتد به لكل ما هو مبعثر فوق مكتبك، ووجود انضباط ذاتي دائم من جانبك معه.

احتفظ بمكتبك نظيفا

عـــليك أن تتخـــلص مـــن فكرة أن المكتب المزدحم بالأوراق دليل على انشغال المرء للغاية أو أنه يتمتع بأكبر قدر من الأهمية. إن تكوم الأوراق لا يشي إلا بالفوضى وانعدام التنظيم. حدث أن سئل رئيس إحدى الشركات عن عـــدم احتفاظه على مكتبه سوى ببند واحد من الأعمال، فأجاب إن هذا البند بـــالذات هـــو كـــل ما كان عليه أن يركز فيه كل اهتمامه وعنايته في ذلك الوقـــت، وقـــال إن هذه الطريقة تمكنه من العمل بشكل يفوق في فعاليته أي طريقة أخرى غيرها.

ليكـــن هدفـــك إذا أن تبقى على مكتبك خاليا من كل شيء باستثناء ذلك العمـــل الذي تقوم بإنجازه في ذلك الوقت، إن القيام بالعمل الواحد في الوقت الواحـــد أمـــر كاف لضمان تحقيق الأداء الجيد. أما إن قمت بعملين معا في وقـــت واحد فإن عقلك لن يملك إلا أن يتأرجح بينهما جيئة وذهابا. وأما إن قمت بثلاثة أعمال، فاضمن أنك قد "ضعت" بالكامل!

أحـــذر الوقـــوع فـــي الفخ الشائع بالاحتفاظ بما يخص أعمالك المتعددة ووضـــعها عـــلى مكتبك بحجة "حتى لا تنساها"، حسنا، إنك ستتذكرها، إنها ســـتدعوك إلى الانتباه إليها طوال اليوم لكن لو حاولت العمل في المشروع (أ)، فـــإنك فـــي كل مرة تتطلع فيها إلى المشروع (ب) ستجد أن انتباهك قد توزع وتشتت بينهما، فإذا ما أطل عليك المشروع (ج) هو أيضا، فلن تكون لديـــك أية فرصة لإتمام أي منها. فإن كان عليك أن تتصارع من أجل تفادى مقاطعـــات مـــن الآخـــرين لك، فمن باب أولى أن تتجنب "المقاطعات" التي تخلقها لنفسك بنفسك بمثل هذه الطريقة.

عليك أن تعتمد على خطتك اليومية التي تشير إلى المشروع الذي يتعين عـليك العمـل فيه، وعلى أي شيء آخر غيره أن ينتظر دوره. وأن يكون بعيداً عن أنظارك!

وان لـم يكـن لديـك أحد المساعدين لك، فقد تكون بحاجة إلى صندوق لـلأوراق الـواردة بمـا يمنع الآخرين من إلقاء الأوراق على مكتبك خلال الـنهار، أمـا إن كان لديك أحد يعمل معك، فعليك الاحتفاظ بهذا الصندوق ووضعه على مكتبه.

وثمـة تحذيـر بسيط : لا تبالغ في أداء ذلك، ولا تكن متشددا للغاية في نظـامك هـذا، بحيـث أنـك تعجز عن العمل إن حدث ووجدت أن إحدى الأوراق غير موجودة في مكانها.

الق بقائمة الأعمال جانبا

عندما يبدأ "الناس" في استخدام قائمة الأعمال واجبة التنفيذ، فإنهم يكونون فـي اشـد حـالات الانبسـاط من أنفسهم. فقد ولت أيام قصاصات الورق وبطاقـات الـتذكير الصـغيرة وأطراف الورق المنكمشة من الضغط عليها داخل الجيوب أو داخل حقائب الأوراق. لقد أصبح كل شيء مدونا في مكان واحـد، ولـن يمكن له أن يضيع أبدا مرة أخرى. لقد شعروا بقدرتهم على الـتحكم في الأمر وأخيرا إنهم ينجزون أعمالهم في مواعيدها بسهولة. كما يـبرز ذلـك الإحسـاس الرائع بتمام الإنجاز عندما تقوم بالشطب بخطوط واضحة على كل بند تفرغ من أدائه.

غيـر أنه لم يمض وقت طويل حتى أدركوا أن ثمة خطأ يشوب نظامهم هـذا، فـربما قد وضعوا كل شيء داخل قائمتهم، إلا أنهم كانوا "لا يجدون" هـذه القائمـة عـلى الدوام وبوقوعهم تحت الضغط لكتابة البنود في لحظة

معينــة، كـــانوا يبدءون في عمل قائمة أخرى جديدة. وهم عند ذلك قائمتان، ربمـــا مختلفـــتين، واحـــدة مفقـــودة والأخرى مستحدثة، وسرعان ما يظهر غبــرهما، واحـــدة منسية في المنزل، وأخرى بقيت في السيارة وثالثة داخل حقيبة الأوراق.

إن تعـــدد هـــذه القوائم بسبب تعدد الصداع، فهناك الوقت الذي تبدد في الإعـــادة ومضـــاعفة القوائم وهناك القنوط من أن ثمة شيء موجود هناك.. لكـــن أيـــن عـــلى وجه التحديد؟ وماذا كان بالضبط؟ وبالطبع سيظهر البند الواحـــد في أكثر من قائمة. وهناك شيء آخر يدعو للاحباط، فقد يتم شطب أحـــد الأعمال من إحدى القوائم دون الأخرى وتتساءل: ترى هل تم إنجازه فعلا.. أم لا؟

إذاً عـــليك أن تتخـــلص من قائمة الأعمال، إنها تشكل معوقاً لك. وعليك بدلا من ذلك أن تستخدم نظاماً "متكامل الانتظام" تسجل فيه كافة البنود التي عـــليك أن تتذكرها، أو أن تقوم بعمل خطة تخضع لنظام الأولويات بالنسبة لليوم الذي عليك أن تنجزها فيه.

استخدم نظاماً متكاملاً

كـــل أداة من أدوات التنظيم لا قيمة لها إن وجدت منفردة ولم يتوفر لها نظام متكامل يتم اتباعه وعليك أن تستنبط طريقة لكي تعمل هذه الأدوات في انسجام معا، وتقوى إحداها الأخرى وتدعمها. إن البرنامج المنظم Organizer ذلـــك الذي يجمع بين ملامح نتيجة الأيام، واليوميات، وقائمة العمل اليومي، ودليـــل للهواتف الشخصية، وأوراق متابعة المشروعات، وأوراق التخطيط على المدى البعيد، وملاحظات الاتصالات من اجل العمل والمتابعة، إن ذلك كله هو ما يمثل الإجابة ويمكن الاحتفاظ بهذا البرنامج في اليد على الورق،

أو باستخدام عدد من ديسكات الكومبيوتر التي يعرفون نوعها باسم : مُدراء المعلومات الشخصية وسواء اثبت هذه الطريقة أو تلك كفاءتها، فان على كل أطراف "حياتك" أن تتجمع في مكان واحد.

إن البرنامج المنظم Organizer الذي استخدمه والذي قمت بتطويره لنفسي يسمى : أساليب الوقت، والذي يتيح مكانا للأمور التالية :

- الأهداف اليومية والمواعيد والأعمال ذات الأولوية الأدنى.
- صفحات التحكم في متابعة المشروعات الرئيسية.
- جـدول الاتصالات، حيث يتم تسجيل القرارات الهامة وبنود العمل التي تحتاج إلى المتابعة.
- خانـات مقسمة على انفراد للاتصالات التي تتم مع الأشخاص الرئيسيين الذين التقى بهم بصورة منتظمة.
- الخطط الشهرية والأهداف بعيدة المدى.
- دليل منظم ومفهرس "أبجديا".

وهناك نظم أخرى ممتازة ومتاحة هي الأخرى، وقد يسعدك أن تستخرج لنفسـك بـرنامجا "على مقاسك" وتبعا لطلبك، على أنه عليك أن تتذكر أن نظام إدارة الوقت السليم ينبغي له أن :

- يكـون فعال الأداء.. حيث يتعين وجود مكان لكل شيء عليك أداؤه أو تذكـره، وان يكـون فـي متـناول يدك على الفور من أجل التسجيل السريع.

- توفيـــر إمكانية الاستعادة..، فينبغي أن تسجل البنود وأن توضع بحيث يمكـــن استعادتها بسرعة وسهولة حتى لو كان قد تم تسجيلها قبل ذلك بشهور.
- يحـــتفظ بالأهداف والمشروعات ظاهرة للبيان..حيث ينبغي للأهداف بعيـــدة المـــدى، والأغــراض قصيرة المدى، ومواقع المراجعات في المشروعات أن تكون جميعا ظاهرة ومرتبة بحيث لا تبعد عن عقلك أو تتسرب منه.
- يحتفظ بالموعد النهائي للعمليات بشكل واحد ومرئي.. أن مواعيدك النهائية ضمان لنجاحك في المتابعة وسيرك في الطريق السليم طالما لا تبعد عن نظرك أو تختفي عنه.

وتـــأكد أن أي نظام تختاره يتضمن نوعاً ما من جداول الإتصالات، وهو ما يضمن أنك لن تدفن نفسك وسط قصاصات الأوراق المتعددة، أو أن تفقد إحداهـــا. فمـــع كل مكالمة هاتفية، وكل اجتماع، وكل لقاء مع شخص آخر، اعمـــل على تسجيل ملاحظة سريعة عن القرارات الرئيسية التي تم التوصل إليهـــا، وعن الإجراء الذي يتعين اتخاذه في أعقاب ذلك، سواء من جانبك أو من جانب الآخرين. وهناك ثلاثة أنواع من الاتصالات يتم تسجيلها من أجل "الاســـتعادة" السريعة : الشخصيات الرئيسية (وهم أولئك الذين تتعامل معهم بانـــتظام مـــثل مساعدك ورئيسك)، الاتصالات "الأبجدية" (وهى الاتصالات الـــتي تجرى أحيانا مثل تلك التي تتم مع أحد البنائين، أو تجرى بخصوص عملية مبيعات محتملة الإنجاز والتي قد تستلزم إجراء سلسلة من الاتصالات مـــن اجـــل الإشـــارة والرجوع إليها مستقبلا)، والاتصالات اليومية (وهى

الاتصالات الهامة الأخرى التي لا تتناسب مع الفئتين السابقتين)، وقد تحتاج بعض هذه البنود نقلها إلى موقعها المناسب في الخطة اليومية أيضا. وسوف يكون جدول الاتصالات (انظر الشكل ٨) مثل العداد الزمني المفتوح للأمور الهامة التي عليك تذكرها بكافة التفاصيل التي تحتاجها في متابعتها. وعندما تمتلئ إحدى الصفحات، انتقل إلى غيرها، وعندما يتم القيام بكل الأمور التي تـم تحديدهـا، احـتفظ بالصـفحات داخـل أحد الملفات، فإن قمت بالعودة لـلمراجعة خـلال صفحات الجدول في أي وقت، كان بإمكانك استعادة أي جـزء معين من المعلومات تحتاج إليه. ويمكن استخدام بطاقات منفصلة يتم لصـقها عـلى أوراق الاتصـالات الرئيسـية للإسـراع بعمـلية التسجيل والاستعادة.

وبخصـوص نظـم إدارة الوقـت التي تتم عن طريق الكومبيوتر، فإنها تستطيع أن تتابع المواعيد (بل إن بعضها يذكرك بها بطريقة مسموعة) وأن تـرتب المحـتويات وتقدم المعلومات بطريقة "مفهرسة"، وتبحث عن أرقام التـليفونات، وتحدد المكالمات وترصد تقدم العمل في المشروعات، وتحتفظ بالقوائم والجداول المتعلقة بالعديد من الموضوعات المختلفة.

حدد مكانا لأوراق اليوم

إن بـرنامج "المنظم" لإدارة الوقت يحل مكان الأوراق والأشياء المتناثرة الـتي اعتادت أن تنتشر فوق مكتبك مثل نتيجة الأيام، وقائمة الأعمال، وكل تلك الملاحظات المتفرقة والتعليقات السريعة التي تدونها. الشكل رقم (٨).

شكل رقم ٨ – نموذج سجل اتصالات:

التاريخ	الأولوية	البنــــــــد	متى	من	الإجراء المتخذ
١/٨	١	التحدث إلى السيد/ ... على هاتف رقم ٩٨١٣٢١٦ – سوف يرسلوا المعلومات بعد ثلاث أيام من استلامهم لمواصفاتنا	١/٩	مارى	تم الإرسال بالبريد
		- الطلب من مارى أن ترسل لهم المواصفات - العنوان :– ٥٦ شارع هارلى......			
		– شركة جي آر ... التأكد من أن أسعارهم دخلت الكمبيوتر	١/٢٠	كيم	في الموعد

أمـــا بالنســبة للصحف وكتب المراجع والتقارير التي عادت إليك فباتت تـــأخذ مكانهـــا بعيدة عنك. والملفات التي تتعلق بالمشروعات التي ستتعامل معهـــا في وقت آخر فبات مكانها داخل أدراجك، أو في دولاب الملفات في انتظار دورها. واصبح كل الذي يبقى هو الحاجة إلى نظام للملفات والأشياء الأخرى التي تحتاج إلى القيام بتنفيذها اليوم.

وأهم ما في الأمر أن توجد مكاناً لكل قصاصة ورق تتوقع أن تستخدمها اليـوم. وأفضل النظم التي شهدتها يقوم على مجموعة من "المحافظ" الملونة ومعهـــا يــتم إقامـــة مجموعـــة قليلة من فئاتها، ويتحدد ألوانها، ويتم تقرير إجراءات محددة للتعامل مع بنود كل من هذه الفئات.

هــذه الفــئات مفيــدة فـــي عموميتها حيث تتضمن ما هو عاجل وملح، والمكالمـــات الهاتفية، والإملاء، والأعمال المتعين تنفيذها، والمراجعة. أما الأوراق التي تمر على مكتبك فيتسم فرزها وتصنيفها (بواسطة مساعدك إن كـــان لديك واحد منهم)، أما تلك التي تحتاج إليها في يومك نفسه، فيجب أن توضـــع في المحافظ التي تلائمها. أما كل ما هو غير ذلك، فعليك بتفويض الغير لأدائه سواء كان موجوداً بالملفات لمراجعته، أو ترغب في إتمامه.

جذب الكل معا

ها أنت مستعد الآن لبدء يومك، وفنجان القهوة في يديك. قم بتدوين أهداف اليوم، ورتبها تبعا لنظام الأولويات، وحدد موعداً نهائياً لكل منها. إن كل المشروعات والمكالمات الهاتفية والمراسلات والاجتماعات والمواعيد قد تـــم تدويــنها في قائمة حفظك اليومية أو في صفحة الخطة في البرنامج المـــنظم لديـــك. قم بتنظيم الملفات المساعدة والمراسلات التي ستحتاجها في

مشـــروعات اليوم. وينبغي أن تكون كافة الأوراق الأخرى في أماكنها (في الإدراج أو في خزانة الملفات) لحين الاحتياج إليها.

عـــليك بالبدء في مشروعك رقم ١ بالنسبة لليوم، وعليك ان تمكث معه حـــتى الانـــتهاء مـــنه أو المضي فيه إلى أقصى حد ممكن ثم ضعه جانباً، واجـــذب المشروع رقم٢، وقم بمراجعة الحافظة الحمراء من وقت إلى آخر ففيها بنود هامة ودقيقة.

وعـــندما تصـــل في نهارك إلى الوقت الذي حددته للمكالمات التليفونية، اجـــذب الحافظة الزرقاء، وخلال المكالمات الهاتفية المطولة تناول الحافظة البرتقالية ووقع مراسلات اليوم. وقم بمراجعة الأعمال غير الهامة الموجودة فـــي الحافظة. هل مازال العمل الموجود على السطح هو أكثرها أهمية حتى الآن؟ وعندما تصل إلى وقت "الإملاء" قم بوضع علامة على خطتك اليومية وتـــناول الحافظة الصفراء. وان كنت ستخرج في إحدى الرحلات، أو كنت عـــلى موعد قد يتطلب منك بعض الانتظار، أو كنت متوجها إلى المنزل في عطلة نهاية الأسبوع، فادخل الحافظة داخل حقيبة أوراقك.

وبعـــد الانـــتهاء مـــن مشروعاتك أو عملك، عليك أن تحفظ الأوراق أو الأعمـــال المكتبية المتعلقة بها داخل إحدى المحافظ أو داخل أحد الصناديق المكـــتوب عـــليه لـــلحفظ أو الملف. ثم تقوم أنت أو مساعدك، إن كان لديك واحـــد مـــنهم، بحفظها تبعا لإجراء منظم من شأنه أن يضمن لك إيجاد ما تـــريد فيمـــا بعد بسهولة. ويمكنك أن تجد القصة الكاملة عن تنظيم الملفات السليمة في موضوع مبدد الوقت (١٢).

المواد المساعدة الإليكترونية

يمكن لبعض الأجهزة الإليكترونية أن تساعدك في التغلب على انعدام التنظيم الشخصي ومنها الكمبيوتر ذو السرعة المدهشة والذي يحتوى على مساحات ضخمة للتخزين، كما أن هناك أجهزة كمبيوتر محمولة، وديسكات تدير اتصالاتك ومشاريعك وجداولك، وهناك أجهزة المساعدة الرقمية الشخصية التي يناسب حجمها جيبك أو التي يمكن تحميلها من جهاز الكمبيوتر الخاص بك إلى داخل ساعد يدك. فأقل ما يمكن أن تقدمه تلك الأعاجيب الإليكترونية لك.. هو المساعدة. ولن يكون هناك سواك، الذي يمكنه التغلب على الفوضى وعدم الانضباط الذاتي طوال العمر بتطبيق المبادئ الكلاسيكية لإدارة الوقت وممارسة للانضباط والتنظيم الذاتي المشار إليه في موضوع مبدد الوقت رقم ٨ .

راجع نفسك

ما مدى نجاحك في تنظيمك الشخصي؟ حدد لنفسك رتبتك من خلال ما يلي، وكرر نفس الشيء مرة أخرى بعد ثلاثة شهور من الآن.

تقريبا أبداً	=	صفر
أحياناً	=	١
نصف الوقت	=	٢
عادة	=	٣
دائماً تقريباً	=	٤

النقاط

١- أقوم بالاحتفاظ بأدواتي الهامة في متناول يدي : برنامج المنظم Organizer (الكومبيوتر، ملفات العمل، الهاتف، الآلة الحاسبة، جهاز الإملاء، كتاب المكالمات الهاتفية. --

٢- أتأكد من أن العاملين معي لديهم الموارد التي يحتاجون إليها لإتمام المهام في موعدها. --

٣- أدرك طبيعة قوة التشتيت التي يمثلها الكتاب الذي يعج سطحه بالفوضى وعدم النظام وأمارس إبقاء مكتبي خاليا من كل شيء سوى العمل الذي أعكف على تنفيذه. --

٤- أحتفظ بنظام للتسجيل في مكان واحد حيث أقوم بتسجيل كل شيء يتعين عليّ تنفيذه أو تذكره. --

٥- أعمل على إزالة ما يشتت ذهني، مثل السماح للآخرين بالعمل على مكتبي، وذلك قبل أن أشرع في القيام بأداء أي مهمة. --

أعمل على الاحتفاظ بفترات العمل بطريقة منظمة من خلال نظام يسمح بإنجاز المهام تبعا للأولوية. --

المجموع

عدم الانضباط الذاتي

يمثل الانضباط الذاتي بالطبع السر وراء فعالية معظم الأساليب التي نأخذ بها في إدارة وقتنا. إن الأمر يحتاج إلى الانضباط حتى تتمسك بأداء إحدى المهام لحين الانتهاء منها. كما أن الأمر يتطلب الانضباط عندما نواصل العمل في الوقت الذي يكون فيه أصدقاؤنا وزملاؤنا يمتعون أنفسهم في إحدى الزيارات الاجتماعية. ويحتاج الأمر إلى الانضباط للامتناع عن مقاطعة أحد العاملين معنا لسؤاله في موضوع روتيني معروف. غير أن قصور الانضباط الذاتي يسبب في حد ذاته ما يكفي من الصعوبات، وعلى كل، بات موضوعه جديراً بأن يلقى العناية اللائقة والخاصة به.

أين تكمن المشكلة ؟

أحد أسباب سوء الانضباط الذاتي هو الصحة "المضمحلة"، أو حتى ببساطة الإجهاد، فإن لم تشعر أنك في أفضل حالاتك، أو وجدت نفسك مجهداً نتيجة للعمل لساعات طويلة، وأن تستجيب للمطالب المتضاعفة التي تضغط على وقتك، فلن تتمتع دائماً بالحيوية العقلية والعاطفية للتركيز على المهمة التي بين يديك، فإن كان الأمر كذلك معك، وجب عليك إحداث تغييرات ضرورية لكي تعتني بنفسك أبداً ببرنامج للتمارين، وراجع عادتك الغذائية، وزد من فترة نومك، وحاول أن تذهب إلى فراش نومك قبل موعدك المعتاد بساعة. واترك عملك في المكتب مساء الجمعة، وقم بإجازة صغيرة في عطلة نهاية هذا الأسبوع.

وهناك مصدر آخر لهذه المشكلة هو نقص أو انعدام الإحساس بالمتعة في العمل. إن اللامبالاة تشكل حافزاً معاكساً "شديد اليأس والقوة فإن شعرت بالسأم، ولم يكن هناك ما يستثيرك، فسوف تجد صعوبة أكبر في ممارسة الانضباط والنظام المطلوبين للأداء الجيد، عليك بفحص موقفك تجاه عملك، وأعمل على تقييم موضعك فيه بأمانة: هل المشكلة تتعلق بالعمل أم خاصة بك ؟ ما الذي تستطيع أن تفعله لكي تتحسن الأمور ؟ هل ستضطر إلى أن تطلب من رئيسك أن يكلفك بعمر أكثر استثارة وتحدياً لقدراتك وإمكانياتك ؟ هل عليك أن تقدم العون لزملائك في العمل ؟ ولو استطعت أن تخطط مهامك الروتينية بصورة أفضل كي تستطيع إنجازها بطريقة أسرع، هل يمكن لك أن تجد مجالاً لتحمل مسئوليات أخرى ؟ ولو لم يتم استثمار كل مواهبك في عملك، فكر في التطوع لتنفيذ مشروع يخص إحدى المؤسسات في مجتمعك. إن الإحساس بالإنجاز يمكن له أن ينشطك ويبعث فيك بالحيوية في مجالات أخرى في حياتك، ويزودك بالدفعة التي تحتاجها لاستعادة الحماس لعملك (هذا بخلاف جميل الصنيع الذي ستقدمه للمؤسسة).

إن الانضباط الذاتي عادة، وانعدامه عادة أيضاً. وجه لنفسك السؤال الصعب : هل هذه حالة كل قديم أعاني منه ؟ فإن كان الأمر كذلك، هل تريد أن تواصل مشاهدة نفسك كشخص كسول ومتراخ ؟

أما المصدر الأخير لذلك فهو نقص الوعي : إن موضوع الانضباط الذاتي يأخذ البعض بطريقة مفاجئة. فلقد كانوا ناجحين نسبياً حتى الآن، ولذا لم يكن لديهم أي سبب للتفكير فيه. وبمجرد أن يحدث ذلك لهم، نراهم يدركون أن بإمكان الانضباط الذاتي أن يدفعهم إلى نجاحات أكبر.

وبالإضافة إلى هذه الأسباب المباشرة للمشاكل مع الانضباط الذاتي، فـــإن "المـــلفات" التالية لأمور وهموم الوقت الأخرى يمكن اعتبارها وحدها أسباباً غير مباشرة.

- عدم وجود المواعيد النهائية للإنجاز وعدم تحديد الأولويات، مما يشجع على تأجيل المهام، وأداء ما نصادفه، وليس ما ينبغي علينا أن نؤديه.
- الفشـــل في المتابعة يجعل من أمر الانضباط التصحيحي شيئا يستحيل تحقيقه.
- عدم وجود أهداف من شأنها أن تتحدى القدرات وتستثيرها، مما يؤدى إلى انعدام الحافز على التنفيذ.

ما يمكن عمله ؟

في "الحديث مع الذات" يكمن جزء كبير من حل "الانضباط الذاتي". عليك أن تتوقف عن القول : أنني ببساطة لا أتمتع بأي انضباط ذاتى، وهذا ما أنا عليه باختصار"، وتوقف عن ترديدك أثناء قفزك هنا وهناك من عمل لآخـــر : "حسناً، إنني أحب أن أبقى مشغولاً" أعمل على الارتقاء بنفسك "من الناحية النفسية".

وقل لنفسك وكرر عليها مرات ومرات إنك شخص منظم ومنضبط، وإنك تتمتع بالنظام والانضباط لأداء ما يحتاج إلى التنفيذ والإنجاز.

قم بتنمية عادة الانضباط الذاتي لديك

تصـــرف عـــلى إنـــك شخص منضبط ومنظم ذاتياً، وسرعان ما ستجد نفســـك كذلـــك بـــالفعل. وستدهش للسرعة التي تتشكل بها العادات. هناك مدرســـة محـــبوبة فـــي باســـفيك نـــورث وست. تعمد إلى تشجيع طلابها ومعظمهـــم من الكتاب المبتدئين من أصحاب المسئوليات الكاملة في مواقع

أخرى، وتطلب منهم أن يقوموا بأداء ثلاثة أشياء : (١) أن ينظروا إلى أنفسهم ككتاب حقيقيين (٢) أن يكتبوا شيئا في كل يوم، (٣) أن يختاروا مكاناً لكي يكتبوا فيه، وألا يفعلوا أي شئ غير ذلك هناك.

هذه المدرسة تحكي قصة عن نفسها وتقول : إنها عندما كانت كاتبة صغيرة "مثابرة" لم تكن تحظى بالكثير من الأثاث، واعتادت على الكتابة فوق مائدة من الورق المقوى والتي اعتبرتها مكتباً لها. وجلست في صبيحة أحد الأيام لتكتب رسالة شخصية، ووجدت أنها استغرقت ست ساعات متصلة في كتابتها، لقد كانت عادة الكتابة الجادة على هذه المائدة من القوة لدرجة أنها بدأت العمل في قصتها دون أن تدرك ذلك وجوهر هذه القصة أن الانضباط والنظام يأتيان معا بصورة آلية، بمجرد أن تصبح العادة قوية بما يكفي.

أغرس في نفسك القوة والشدة

عند تنفيذ برنامجك لتطوير وتنمية الانضباط الذاتي، وفر الظروف التي يمكن لها أن تقدم لك الدعم والمساندة وتعمل على تقويتك.

١- **احتفظ بالأهداف أمامك ظاهرة ومرتبة** .. حدد الأهداف وضعها حيث تستطيع رؤيتها طوال اليوم. وعندما يتملكك إغراء التسويف أو الإرجاء، فإن الأهداف ستعيدك إلى التركيز عليها.

٢- **استخدم الأدوات المتاحة**.. تأكد أنك ستستفيد من كافة الأدوات التي يمكن توفرها : برنامج Organizer، الخطة اليومية، بيان خطة العمل أو المشروع، تقارير سير العمل وتقدمه، مؤشر بيان الوقت للمكالمات الهاتفية.

٣- **حدد المواعيد النهائية لاستكمال الأعمال،** حتى إن لم يكن للمهمة التي تقــوم بها موعد نهائي محدد، عليك بتحديد هذا الموعد بنفسك. بل إن الأفضــل من ذلك أن تقسم العمل إلى خطوات متعددة، وحدد لكل منها موعداً نهائياً، فليس هناك ما يخلق الإحساس بالإلحاح وأطلب السرعة في الإنجاز مثل وجود الموعد النهائي للفراغ من العمل، فإن ذلك كفيل بدفعك إلى تنظيم نفسك، و"ضبطها" !.

٤- خطــط أنشــطتك وأقم أولوياتك .. من شأن وجود الخطة اليومية، والأعمـــال الموضوعة تبعاً لنظام الأولويات أن يقوم لك "كيان" يعتد به. وبــدون الخطــة سيشرد ذهنك هنا وهناك بطريقة لا تتسم بأي نظام أو انضباط.

٥- عليك أن تجرى تقييماً جيداً للوقت ورصد التقدم الذي يتحقق .. قم بــإعداد تقارير منظمة لسير العمل لنفسك، وأسأل نفسك : هل وصلت إلى مــا خططــت وقصــدت ؟ إن لــم يحــدث ذلك، عليك باستخدام "الانضباط" لتصحيح المسار.

٦- كــافئ نفســك .. ينبغي للنجاح ألا يمر دون الإشادة به عندما يتم لك إنجاز أحد الأهداف، عليك بمنح نفسك إحدى المكافآت.

٧- اتخــذ لنفســك نموذجاً تحتذي به. عالمنا ملئ بقصص الناس الذين واجهــوا مــا به وكأنه تحديات مستحيلة، لكنهم استطاعوا مع الإرادة القويــة التغــلب عليها وقهرها. لقد نجح توماس اديسون في اكتشاف المطاط بعد ١٥٠٠ تجربة، وهذا ما يعنى أنه فشل ١٤٩٩ منها، ومع ذلــك فقــد واصــل عمله باهتمام. وهناك جلين كننجهام نجم "الجري" الســابق الذي حطم كل الأرقام القياسية والذي كان قد تعرض "للحرق" فــي طفولته بصورة ميئوس منها حتى أنهم شكوا في أنه سيستطيع أن

يمشى على قدميه مرة أخرى ورسب "فيرز فون براون" في أول فصل دراسي للرياضيات تلقاه في حياته، وتقبل هذا الفشل باعتباره تحدياً له، واقسم أن يصبح أستاذاً في هذه المادة، وقد حدث.

إن المنضـــبطين مـــن الناس يتمتعون بخواص مشتركة فيما بينهم. إنهـــم لا يستريحون لكلمة "تقريباً" ولا يستقرون عندها، كما أنهم لا يتوقفوا أو يتخلون ما بدءوه من أعمال. ويحددون أهدافاً صعبة لأنفسهم ويواصلون العمل حتى يتم لهم الوصول إليها، وعندها يبدءون في تحديد أهداف أخرى أعلى وأصعب.

راجع نفسك

مـــا مدى نجاحك مع الانضباط ذاتياً، حدد ترتيبك من خلال ما يلى، ثم كرر هذه العملية مرة أخرى بعد ثلاثة شهور من الآن.

تقريبا أبداً	=	صفر
أحياناً	=	١
نصف الوقت	=	٢
عادةً	=	٣
دائماً تقريباً	=	٤

النقـــاط

١- أقـــوم بـــتطوير خطـــة ذات أهداف واضحة في كل يوم واحتفظ بها "مرتبة" أمامي طول الوقت. --

٢- أحدد مواعيد نهائية لكل عمل كبير أنفذه أنا وفريقي. --

٣- أطـــالب بـــتقارير منتظمة لسير العمل لكل المهام التي لها مواعيد نهائية للتسليم. --

٤- أقـــوم بمـــراجعة الـــتقدم الذي حدث مع المواعيد النهائية اليومية لدى. --

٥- أمتـــنع عن مقاطعة الآخرين في الأمور التي يمكن لها أن تنتظر. --

المجموع

العجز عن قول: «لا»!

يقال إن أقوى أداة في إدارة الوقت في العالم عبارة عن كلمة صغيرة من حرفين هى حكمة :لا. وأنا شخصيا لست واثقا من اتفاقي على أنها أقوى الأدوات، غير أنه من المؤكد أنها تقترب من قمة الأدوات!

إن هناك العشرات من الأسباب التي تجعل الناس يجدون صعوبة في النطق بكلمة لا في ردهم على طلبات الآخرين منهم "غير أن النتائج تظل دائما واحدة في كل الحالات وهى الزيادة في أحمال العمل وأعبائه، والمزيد من الوقت المستهلك والمزيد من الإجهاد والتعب. إن الشخص الذي يعجز عن أن يقول لا، يبدو وكأنه "ينكمش" باستمرار ويزداد تضاؤل حجمه أكثر فأكثر وراء جبل الأعمال الدائم النمو بصورة أكبر وأكبر.

دعنا نتوقف هنا ونجرى فاصلاً لنميز بين مشكلة محاولة أداء الكثير جداً أو المبالغة في الأداء (موضوع مبدد الوقت رقم ٤) وعدم القدرة على أن نقول : لا. إن أولئك الذين يحاولون القيام بأداء كم كبير من الأعمال إنما يعانون من الثقة الزائدة بأنفسهم، ويعتقدون أن بوسعهم القيام بأداء كل شيء، إن العجز عن قول "لا" يعنى عدم معرفة الطريقة التي يمكن بها قولها وافتقاد القوة العاطفية للرفض وعدم القبول، فالخجل أو الحاجة إلى إرضاء الآخرين أو الخوف من إحراجهم أو ما شابه ذلك من دوافع مبعثها العاطفة، تؤدي بنا إلى الموافقة على كل مطالب الآخرين.

وأفضل طريقة للشفاء من العادة "التلقائية" المتمثلة في قول "نعم" حتى عندما تكون غير راغب في ذلك هي أن تراجع الأسباب الكامنة وراءها.

وبتصـــور قائمـــة الأسباب المرغوبة والمبالغ فيها لإرضاء الآخرين والفوز بالقبول لديهم.

إن الرغـــبة فـــي الإرضاء شيء قائم في حد ذاته، ومعظمنا من المحبين لإرضـــاء الغير. حقا إن الغريزة الإنسانية التي تدفعنا لمساعدة من يحتاجون إلى المساعدة تشكل أمراً طيباً ومحموداً، غير أن الرغبة المتطرفة لإرضاء الآخـــرين إلى الحـــد الـــذي تفقـــد معه رؤيتك لأولوياتك تشكل أمرا مغايراً ومختلفاً.

وإن كـــنت تتمـــتع بمواهـــب وقـــدرات يكثر عليها الطلب ويزداد داخل مؤسســـتك، فـــإن القـــدرة عـــلى قول "لا" هنا تصبح هامة وحيوية بالفعل. وبدونهـــا يمكن أن تقع بسهولة فريسة للآخرين ممن يحتاجون إلى خدماتك، وســـرعان مـــا تكتشف أنك لم تعد تملك الوقت الكافي لإنجاز الأعمال التي تخصـــك لأن "الـــذات" والإحساس بعظمتها وتفوقها تمثل فخا حقيقياً في هذا الوضـــع، إن الإحساس بأنهم يحتاجونك، وبأنك هام لهم ولك قيمتك الكبرى عندهم، يمكن أن يقودك بكل يسر إلى أن تأخذ على عاتقك أكثر مما تستطيع التعامل معه وإنجازه. وبعد قليل سيتصور "سائلوك" من أصحاب الطلبات أن بإمكانهم الاستفادة منك و"استغلالك" كلما تراءى لهم ذلك.

وهـــناك الـــبعض ممـــن يتمتعون ويوافقون ويقولون نعم، عندما يرفض غيـــرهم القـــبول والموافقة، حيث تراهم وقد تقدموا لسد الثغرة الناجمة عن رفـــض الغيـــر. مثل هذا الأمر يدعو للإعجاب، لكن في حدود، وإلا انقلب الموقـــف إلى مشـــهد فريد من مشاهد "الاستشهاد" في سبيل الغير، ومع ذلك فإننا كثيراً ما نرى أن الذين يؤمنون بالتصرف على هذا النحو يعملون على

مواصلة الأخذ به على الدوام، ولذا وجب عليك أن تضع خطاً فاصلاً يتحدد معه وضع الأمور أمامك.

إن العجــز عن قول "لا" يتمثل أيضا في قولها بطريقة "مائعة"، أو بنغمة معــتذرة أو بــلهجة تعكــس الاعتراض الشخصي. ويبدأ "الخجولون" ممن يريدون أن يقولوا "لا" كلامهم بالاعتذار في محاولة "هادئة" للخروج بالكلمة من أفواههم:

"حسنا يا صديقي، الحق أنى لا أدرى، فلدى الكثير من الأعمال الأخرى التي على أن أؤديها".

غيــر أن المشكلة هي أن الشخص الذي يطلبك عادة ما يتوقع صدور أي اعتذار محتمل، لذا تراه قد أعد نفسه للرد والتعليق. هل تعرف هذا الرد؟ "آه طبعا أعرف أنك مشغول وهذا هو السبب بالضبط الذي دفعنا إلى اختيارك! فــلو صــادفت مهمة صعبة، فإنك تلجأ إلى أولئك المشغولين لأنهم القادرون عــلى الإنجــاز المتمكنون منه " انك لو قلت "لا" بطريقة فاترة، فإنما تشجع "طالــبك" بذلــك على الاعتقاد بأنه من الممكن التحدث فيما جاء بسببه معك واشتراكك فيه، وان قدمت أعذارا واهية فإنك بذلك تبنى له آمالاً زائفة.

لكــن هــل يــتعين عليك أن تقول "نعم" عند التفكير في عذر قوي؟ أبداً بالمرة! فأنت لست أصلا في حاجة إلى تقديم الاعتذار، وان قررت أن يكون ردك "لا" عــلى أحد المطالب. فليس عليك أن تقدم تبريرا لهذا القرار حيث إنه من غير المناسب أن يعرف الطالب الأسباب. بل عليك أن تقول ببساطة: "أنى آسف، لكن عليّ أن أقول لا هذه المرة".

وتمثل الطلبات التي تأتى فجأة دون تمهيد مشكلة حقيقية، ذلك أنك لن تستطيع التفكير بسرعة في سبب تقول معه "لا"، ولذا تقول "نعم" بدلا منها، والذي نجده في هذا الموقف هو تجمع كل "الغرائب" لتتكتل ولتقف في جانب السائل. إن عليك أن تقول نعم وتوافق، وحاول هذا الأمر: "دعني أفكر في الأمر" إن لدى التزامات أخرى قد تتداخل مع طلبك".

إن باغتك أحد الطلبات ونزل عليك دون أن تستعد له، لا تعلق بأي شيء إلا بعد أن تقوم بالعد حتى الرقم ١٠.

إن عدم رؤيتك للأولويات التي تخصك، قد يكون "بمفرده" من أكبر الأسباب التي تدعوك إلى قول "نعم" على الدوام. الأحرى أن تقول لنفسك "نعم" أو "لا" ! وقم بتحديد أولويات واضحة للمهام التي "أنت" مسئول عنها، واحتفظ بوجود هذه الأولويات أمامك على أن تكون مرتبة لك ويقع عليها بصرك في كل حين، وعندما يطلب منك أي شيء في مقدورك اتخاذ القرار المسئول المبنى على وضع أهدافك، وقم بالإشارة إليها وإيضاحها للطالبين إن تطلب الأمر ذلك.

ويحدث أحيانا، حتى مع التفكير الدقيق أن تجد نفسك وقد قلت نعم ووافقت، لتدرك بعدها أنك قد ارتكبت خطأ بذلك. عليك هنا، وبدون أي تأخير، أن تتصل بذلك الشخص الذي وافقت له وقلت له نعم، وقل له شيئاً مثل :

"جيف، إن عليّ أن أعتذر إليك، فلقد نسيت كل شيء عن التزام قطعته على نفسي للرئيس، ولا أجد طريقة لتنفيذه مع تنفيذ مهمتك في نفس الوقت. أنى آسف للغاية " فإذا كان الموقف يحتمل تقديم بديل ما "فأنى أتساءل إن كنت قد فكرت بخصوص..."

أربع خطوات لقول :لا

إن كـــنت، مثل معظمنا، تتردد في أن تقول "لا" لأنك تخشى من إحراج الغير، فعليك أن "تحتفظ" هذا الأسلوب المكون من أربع خطوات :

١ - أنصت.. تأكد من أنك تدرك بالكامل ما قاموا بطلبه منك.

٢ - قـــل "لا" إن كان قرارك هو "لا" فلتقل ذلك بأدب لكن بحزم كذلك. لا تساعد على بناء آمال كاذبة من خلال الردود "المائعة".

٣ - قدم الأسباب، قم بشرح أسبابك إن كان ذلك ملائما، إن من شأن هذا التصرف أن يدعم من مصداقيتك لدى الغير.

٤ - قـــدم الـــبدائل. وضـــح صدق نواياك باقتراح طرق أخرى تلتقي مع حاجة السائل ومطلبه.

كتب لي أحد الرؤساء من قبل : "شكراً لك على تعليمك إياي أن أقول لا بعد عشرين عاما في دنيا الأعمال. لقد فرغت للتو من كتابة رسائل استقالة مـــن مجـــالس الإدارة لأربـــع شركات مختلفة. لقد مكثت في كل منها فترة طويـــلة جـــدا مـــن الزمن مما حال دون دخول الشباب الأصغر مني إليها وحـــرمانهم مـــن المشاركة فيها. لقد كنت واقعا تحت وهم انهم بحاجة إلى خدمـــاتي ذلك لأنهم كانوا يواصلون إعادة انتخابي فيها. لقد أصبحت أدرك الآن انهـــم قـــاموا بإعادة انتخابي لأنهم لم يرغبوا في جرح مشاعري! إنني أوجه الشكر إليك، كما أن زوجتي تشكرك كذلك. إننا نتطلع حاليا إلى التمتع بالمزيد من الوقت مع العائلة.. الذي يبدأ من الآن.

قل ..لا.. للرئيس!

أن تقـــول لا لطلبات رئيسك أو للمواعيد النهائية التي يحددها يشكل قصة أخـــرى مختلفة. والاستراتيجية الأساسية هنا هو أن تقوم بتذكيره بالمشاريع الأخـــرى أو المهـــام الموجـــودة بين يديك، وأن توضح أن ما تعمل فيه هو

أولويات الرئيس نفسه، واطلب المساعدة في تحديد موقع التكليف الجديد في قائمة الأولويات.

فـــإن كنت أنت المدير نفسه، وخلقت تناقضا بين الالتزامات، أعمل على تشـــجيع رجـــالك في فريق العمل على تحديد التناقض في مثل هذه المواقف وأعمـــل عـــلى تقديـــم البدائل لها. وعليك أن تحيطهم بأنك تتوقع منهم فكراً ســـليماً وليـــس الموافقـــة العمياء، ولو حدث أن تقدم الآخرون في شركتك بمطـــالب مـــن أفراد طاقمك، عليك أن تساندهم وأن تقف إلى جانبهم عندما يقولـــون لا للطلبات غير المعقولة، ولو اقتضى الأمر منك أن تعلمهم كيف يقولونها، لا تتردد في ذلك.

راجع نفسك

ما مدى نجاحك في قول كلمة "لا"؟ حدد لنفسك ترتيبك من خلال ما يلي على أن تكرر ذلك مرة أخرى بعد ثلاثة شهور من الآن.

تقريبا أبداً	=	صفر
أحياناً	=	١
نصف الوقت	=	٢
عادةً	=	٣
دائماً تقريباً	=	٤

النقـــاط

١- عـــندما يطلبون منى شيئاً غير معقول أو القيام بأداء عمل لشخص آخر كان عليه أن يؤديه بنفسه، فأنني أستطيع أن أقول لا دون إحراج. --

٢- أشـــجع أفـــراد فريق عملي على الرد على مطالبي غير المعقولـــة عـــن طريق بيان حقيقة أنها ستتداخل وتقاطع المهام الأكثر أهمية لديهم، وتقديم بدائل معقولة لإتمامها. --

٣- أتمـــتع باليقظـــة بالنسبة للمطالب التي يتقدم بها الآخرون لأفراد مجموعتى، وأساند أفرادي عندما يقولون "لا" لمثل هذه المطالب. --

٤- أدرك أن قـــول "لا" للمقاطعات أمر صعب، وأتدرب على العديد من البدائل لقول "نعم"، بطريقة تلقائية عندما يسألني أحدهم إن كان لدى "دقيقة" من وقتي أمنحها له! --

٥- عـــندما أقـــول "نعـــم" دون تفكير منى، ثم أدرك أنني قد ارتكـــبت خطأ، أقوم بالتحرك على الفور لتصحيح الخطأ وتعـــريف الشـــخص المقصـــود بأنـــني وقعت في الخطأ والأسباب التي تدفعني إلى الرد عليه هذه المرة بكلمة "لا". --

المجموع

التسويف

عاشت عائلتي منذ عدة سنوات في مدينة صغيرة بنيويورك تسمى شاباكوا بمقاطعة ديستشستر. وكان الكثيرون من أهالي المدينة يعملون في مدينة نيويورك المجاورة، وكانت محطة القطار المحلى تزدحم على الدوام كل صباح بمجموعات الركاب التي تملكها النعاس وهي تتدافع على الرصيف في انتظار القطار الذي يقلها إلى المدينة.

وأثناء جلوسي في العربة الأخيرة ذات صباح وأنا مستغرق في الحديث مع مفتش القطار، فاجئني بالقفز من جانبي لكي يطل من النافذة وردد: أوه-أوه، ها هو شخص آخر يأتينا"، وتابعت نظرته لأشاهد راكباً آخر تأخر عن موعده وهو يجري على الرصيف، حاملاً حقيبة أوراق في يد والجريدة في اليد الأخرى، وكانت نظرة الفزع تكبر في عينيه وهو يرى القطار يواصل الابتعاد عنه. كان الرجل يجري بأقصى ما يستطيع، وخلال دقيقة استطاع أن يصل إلى الباب الأخير في العربة الواقعة في مؤخرة القطار (أي عربتنا)، إلا أن القطار كان قد زاد من سرعته، كما أن التعب كان قد حل بالرجل وتملكه، فأدرك عندها انه أمام قضية خاسرة.

وبعد أن جمع شتات نفسه، وارتسمت على وجهه نظرة حانقة صاح لاعنا في قنوط القطار الذي غادره، ليتركه في إحباط على الرصيف دون أن يأخذه معه!

أمـــا المفتش الذي انتقل إلى الباب لمراقبة المحاولة، فقد هز رأسه وردد بهدوء "سيدي .. كان عليك أن تبدأ يومك مبكرا عن ذلك".

وأنـــت إن بـــدأت في الموعد المناسب، فلن تكون مضطراً إلى أن تبذل جهـــداً ميئوســـاً مـــنه، وربما كان خطيراً وبدا لك كأنه فرصتك الوحيدة في معركتك الأخيرة!

إن الكـــثيرين منا يمرون "بمحنة" وأوقات عصيبة وصعبة عندما يبدءون أي شـــيء. وتأجيلنا تنفيذ ما نعرف أن علينا أداؤه، يخلق العديد من المشاكل لنا، ولزملائنا في العمل، ولشركاتنا. وماذا يمكننا أن نفعل إزاء ذلك؟ إن ما نطـــبقه عـــلى الكـــثير من مبددات الوقت المتأصلة في نقاط ضعف طبيعتنا الإنسانية، نأخذ به هنا بداية من الخطوة الأولى التي تطالبنا بفهم سبب قيامنا بعملية التأجيل هذه.

مـــاذا يكمـــن وراء ظاهرة التأجيل؟ في الغالب يكون الخوف من الفشل، ولـــو اتسمت المهمة المطلوبة بطابع المخاطرة وعلق الآخرون آمالا كبيرة عـــلى أدائـــك فيهـــا، بينما لا تثق أنت في مهارتك، فالاحتمال أن تصادف صـــعوبة كـــبيرة لكي تبدأ العمل فيها بينما تجد انه من السهل تأجيلها. ومن الغريب أن نجد أحياناً أن الخوف الحريص على النجاح مساويا لعوامل دفعه إلى الانهيار.

وهناك مشكلة أخرى شائعة تتمثل في انعدام الإحساس بالمتعة في العمل، فعـــندما لا يصـــادف المرء سوى القليل جداً مما يعمل على استثارة قدراته وتحـــدي مواهـــبه غـــرق بسرعة في بحار السأم. كذلك الكسل، الذي يشبه الأعشـــاب سريعة النمو والتمدد في كل اتجاه، الكسل أيضا يعمل على خنق

الحافـز علي العمل، وهكذا سرعان ما نجد المرء وقد استحال عليه حتى أن يبدأ في أداء أبسط المهام وتنفيذها.

عـلى إننا نجد أحيانا أن البعض يعمد إلى التأجيل بسبب مشاعر الغضب أو العـداء تجاه الغير الذي غالبا ما يكون ذلك الذي كلفهم بأداء المهمة، أو ربما يكون "هم.. تلك الكلمة التي لا ملامح محددة لها وإن كانت تشير هنا إلى أصحاب الأمر والنهي في الشركة!.

إن هؤلاء يجدون أنه من غير اللائق التعبير عن العداء بطريقة مباشرة، ولذا يختارون بلا وعي منهم التأجيل، بل وحتى التخريب أحيانا.

وبالطـبع لـن تجد من يرغب في الاعتراف بهذه الأسباب الحقيقية، ولذا كـان الـلجوء إلى تقديـم الحجج والأعذار : "ليس لدي كل المواد المطلوبة لـلأداء / عـلى الانـتظار لحين وصول التقرير من الإدارة الأخرى. لدي الـتزامات أخرى عديدة للغاية / لست في حالة مزاجية طيبة الآن/ لا داعي للعجـلة، فـليس الأمر مطلوبا إلا بعد فترة على أي حال/ هذا التوقيت غير مناسـب/ سـوف أقوم به فيما بعد، وعلى كل فأنا أعمل بصورة أفضل إن شعرت بأن هناك ضغطا يدفعني للأداء.

مـن المحـتمل أن يكون أحد هذه الأسباب صحيحا بالفعل، فهناك فترات فيهـا تـأجيل الأداء أمرا معقولا لانضمام التوقيت الصحيح في ذاك الوقت والذيـن هـم من أصحاب الفكر الثاقب يعرفون الفرق بين القرار المناسب بـتأجيل العمل، والتسويف الذي يجسد التأجيل غير المتعقل للعمل، أو تأجيل العمـل بلا مبررات منطقية. إن عليك إذا أن تتعرف على الأسباب الأخرى بما هي عليه ومطابقتها للمنطق وخضوعها له.

خطر التأجيل

يصل "المتلكئون" المغرمون دوما بالتأجيل إلى الاجتماعات متأخرين، مع عدم إعداد أنفسهم لها بصورة جيدة، هذا إن حدث ووصلوا إليها وحضروها، كـــي يميـــلوا إلى تأجيل الرد على المراسلات، ولا يردون على المكالمات الهاتفيـــة الـــتي تصلهم، ولا يحدث أبدا للجزء الخاص بهم في المشروع أو العمـــل أن يكون جاهزا حسب وضعه في الخطة، ولا يقدمون أي معلومات يعتمد الآخرون في الحصول عليها منهم.

وقـــد يكونون من هواة الاسترخاء، ومن أصحاب العريكة اللينة الذين لا يســـمحون لأي شـــيء بـــأن يعكر صفوهم، غير انهم في الحقيقة لا يعملون ســـوى عـــلى خلق الإجهاد والإنهاك الكبير لأنفسهم من خلال جهودهم التي يكرسونها بأجمعها فقط في آخر لحظة! وبالطبع يمكن للإجهاد الذي يسببونه لغيرهم من أفراد مجموعات عملهم أن يكون أقسى وأشد وطأة من ذلك الذي يصيبهم.

ويســـاوي ذلـــك فـــي الخطورة، خطر الوقوع في الأخطاء في هذا الحد المحمـــوم مـــن جهـــود اللحظات الأخيرة. ولو عمدت إلى تأجيل العمل إلى الـــلحظة الأخيـــرة، فـــالذي ســـيحدث في الغالب انك ستقدم أداء أدنى في المســـتوى، لأنك لم تتح لنفسك وقتا لإجراء التصحيح على ما قد يظهر منك من أخطاء أو يبرز لك من عيوب، وهو الأمر الذي لا مفر من وقوعه على أي حال .

وهذا هو السبب في أن التبرير الذي يقول : "إنني أعمل كأفضل ما يكون فـــي ظـــل وجـــود الضـــغوط عـــليّ "يتسم، على وجه الخصوص، بطابعه

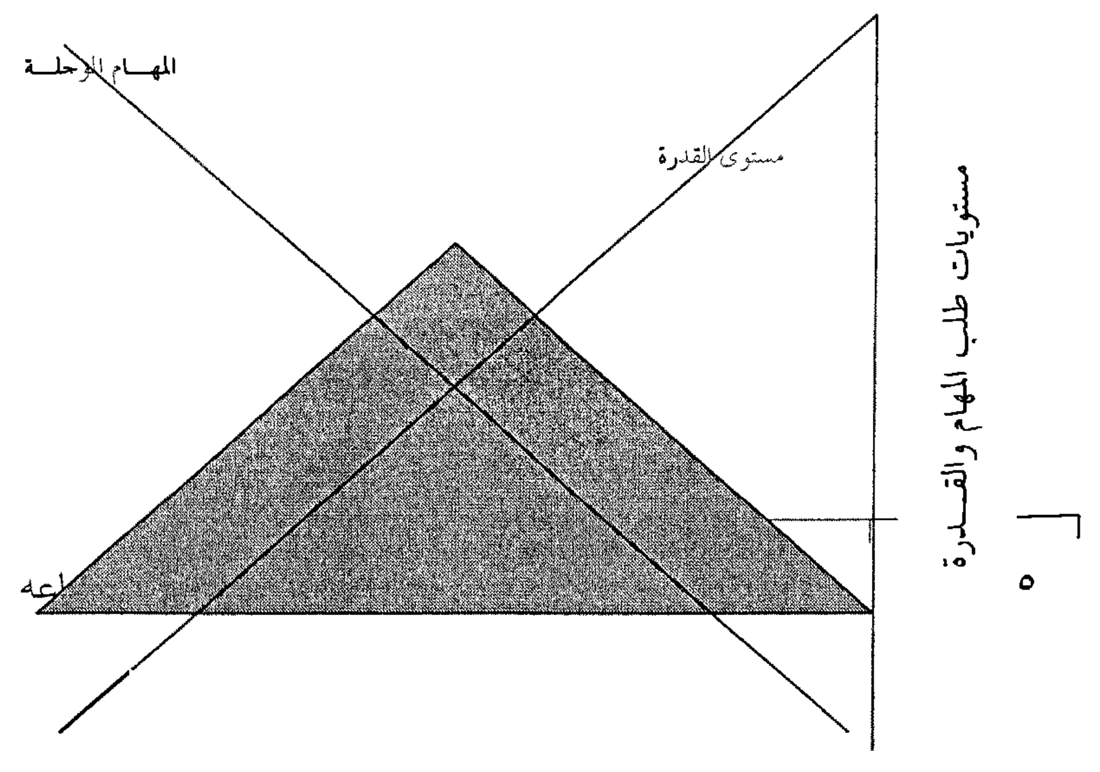
"التدميري" فمع وجود الإيمان الزائف بأن العمل سيصبح أفضل في ظل هذه الظـروف (أو عـلى الأقـل سيكون جيداً بصورة مرضية، يلجأ الناس إلى الاخـتيار الواعـي المقصود للتأجيل، مما يضمن لهم ليس "الأداء الأفضل" وإنما "العكس تماما" من ذلك.

وهـناك اتجاه عام وشائع فيما بيننا ألا وهو الميل إلى أداء الأشياء التي نحـبها عـن أداء تلك الأشياء التي يتعين علينا تنفيذها وإنجازها. وهكذا إن كـانت المهمـة تفتقر إلى المتعة، أو تتسم بالمجازفة، أو كانت تثير التخوف مـنها أو تسبب الملل، وقعنا تحت إغراء القيام بتأجيل تنفيذها حتى لو كانت مـن الأشياء التي يمكن الانتهاء منها بسرعة معقولة. ويلاحظ انه كما ازداد عـدم ارتياحنا للقيام بأحد الأشياء، كلما أبعدناه "زمنيا" على لحظتنا الحالية.. حـتى لـو كان "الإبعاد" : في ذات اليوم نفسه، مثل : تعنيف أحد الموظفين وسـماعه "الخطـبة" المعهودة في هذا الموقف، أو أجراء مكالمة مع العميل المرتقب الذي "صدكم" مرتين حتى الآن، والاتصال بالعميل الذي أشيع عنه انه ساخط عليكم، والكتابة إلى عميل آخر غير سعيد بخدماتكم، الخ.

١ – ذلـك يعـني لغالبيتـنا أن نتعامل مع "أثقل" الأعمال عندما تكون طاقتـنا وحيويتنا في أدنى درجاتها. الق نظرة على الشكل (١٠) واسترجع فـي ذاكـرتك يومـك المثالي (راجع الفصل الثالث) . هل تعتقد بأمانة أنك تسـتطيع أن تقدم أداء أفضل عندما تهبط حيويتك إلى هذا الحد؟ إن احتمال وقـوع الأخطاء تحت هذه الظروف كبير إلى حد مفزع. إن السبب الحقيقي في كون التأجيل مبدأً حقيقياً للوقت هو أننا لو قمنا بأداء عمل ما وقد تملكنا الإجهـاد وضاعت منا الحيوية، فسيتطلب إنجازه منا وقتا أكبر وأطول، كما

ستلحق بــه أخطاء اكثر نجد أنفسنا معها وقد احتجنا إلى المزيد من الوقت لكي نقوم بتصحيحها ومعالجتها!

يوضــح الرسم البياني الأول مستوى الطاقة (الحيوية) كما يبدو في حالة تــناقص خلال اليوم العادي، فإن عمدنا إلى تأجيل قمة الأولويات لدينا حتى نهايــة اليــوم (انظــر إلى خــط متطلبات المهام) كأن علينا أن نواجه هذه الأولويات عندما تكون طاقتنا قد تبددت إلى حد كبير، الأمر الذي يضمن لنا مجــرد تقديم أداء متدن هزيل. أما إذا استهدفنا تنفيذ أولى أولوياتنا أولا، فقد نتمكن من مضاعفة إنتاجيتنا وزيادتها كما هو موضح في الرسم الثاني.



ملحوظة : المهام قليلة القيمة تم مواءمتها مع مستويات قدرة عالية والمهام عالية القيمة تم مواءمتها مع مستويات قدرة منخفضة ... استخرج الحد الأدنى من النتائج

إذا اســتهدفنا الأولوية القصوى أولاً قد يتطلب الأمر مضاعفة إنتاجيتها كما هو موضح بالرسم الآخر.

٢ - عـــليك أن تركـــز على "البدء" بالمهام وليس "الانتهاء" منها. إن فكرة محاسبة الآخرين عن أداء إحدى المهام الكبيرة التي تتمتع بموعد نهائي يــجئ بعـــد فـــترة من الآن بسبب القلق لدى محبي التأجيل وشعورهم بالوطأة التي تخلقها في أنفسهم ضخامة العمل المكلفين بأدائه. عليك أن تقلل خوفهم من التركيز على أن الموعد النهائي سيحل بعد شهرين فقط "قـــل لهـــم مثلاً: متى يمكنكم البدء في العمل من خلال فكرتكم العامة عنه؟

٣ - اجعـــل نقـــدك بناء. النقد الغاضب السلبي يكون دائما مدمراً، ويسوء أمره أكثر وأكثر مع هواة التأجيل والتسويف أن خوفهم على بقائهم في الشـــركة، يفقدهـــم أي قدرة للتركيز على أولويات عملهم. لا تقل لهم : "هـــذا التقرير بعيد تماما عن الموضوع"، وبدلا من ذلك قل لهم : "هذه بداية جيدة، وأعتقد أننا لو أضفنا فكرتين على أ ، ب وقمنا بتدعيم ناتج ذلـــك لأمكننا أن نكون من الفائزين". إن عليك أن تؤكد لأعضاء فريق عملك أنك تعترف بقدراتهم وتقدر قيمتهم كبشر وعاملين، واعمل على المكافآت مع تقدم سير العمل وعلى طول امتداد تنفيذه.

٤ - كـــن حاســـما وحـــدد الأولويات. يميل كثير من المدراء إلى إجراء تعديـــلات على الأولويات لديهم وتعديل مواقعها عند نشوء أي مشاكل جديدة معهم، بل وتصل إلى حدود "خيالية" أحيانا! ويقومون أيضا بدور تخريـــبي في نفوس أعضاء الفريق وإنتاجيتهم. إن ذلك قد يدفع البعض ويغريه إلى القول : "لننتظر مدة يوم أو اثنين ونرى إن كانوا سيغيرون فكـــرهم مـــرة أخرى، إن علينا أن نعلم أن نقل الأولويات من مواقعها الأصـــلية لا يجـــب أن يحدث إلا مع وقوع ظروف طارئة مؤكدة، ولا

تلجأ إلى تغيير المهام التي تكلف بها العاملين لديك إلا بعد أن تضع الأولويات الأخرى في الاعتبار، وعلى من تختارهم في مواقف الأزمات أن تجعلهم يتناوبون العمل فيما بينهم.

" لكنني أعمل بصورة افضل وأنا واقع تحت الضغط.. " قد تجد نفسك كمدير مضطرا إلى التعامل في مرحلة ما مع أحد العاملين في فريق عملك ممن يلجأون إلى تأجيل إحدى المهام التي لها أهميتها في ظل تبريره " إنني أعمل أفضل ما يكون تحت وجود الضغط".

دعنا هنا ننظر إلى ما فعله "كأي" وهو مدير موقع، ونرى كيف تعامل مع هذه المشكلة الشائعة. لقد كان على كاي أن يجتمع مع "دووج" الذي تم تكليفه بمهمة مميزة إلا أنه أرجأ البدء في تنفذها. كان كاي قلقا وعبر عن شعوره ذلك لدووج، وكان أن أجاب دووج:

"أوه، أعرف أنه ربما كان علي أن ابدأ قبل الآن، لكن كان علي أن أقوم بأداء كل تلك الأعمال الأخرى. لا أعتقد أن لك أن تقلق على ذلك، لأنني وأحد من أولئك الذين يعملون كأفضل ما يكون تحت الضغط، وأعلم أنه يمكنني أن أبدأ في العمل من يوم الجمعة. إن ذلك هو موعدك النهائي الذي حددته، أليس كذلك؟

"نعم، يوم الجمعة هو الموعد النهائي للتكليف، وتعلم أنني معني بجدول عملك، هل أنت متأكد أنك لا تماطل في هذا الأمر حتى تستطيع أن تقوم بأداء تلك الأشياء الأخرى التي تفضل أن تعمل فيها؟.

أوه، كلا، ليس ذلك تسويفا أو مماطلة، إن لدي بالفعل أعمالاً أخرى تحتاج إلى الأداء. لقد خططت أن أبدأ في هذا المشروع فيما بعد هذا

الأســبوع، وأعرف أن ذلك سيتم بصورة مناسبة لأنني أستطيع إنجاز الكثير عندما أكون واقعا تحت الضغط".

"أشــعر بــأنك مقتنع بما تقول، حسنا إذا. غير أنى لست متأكدا من ذلك. هل تستطيع أن تفسر لي لماذا تعتقد أن تأجيلك لهذه المهمة حتى قرب نهاية الموعد النهائي سوف يساعدك على تحقيق أداء أفضل؟.

" حســنا، أعــتقد أنني لا اعرف أسباب ذلك بالضبط، كل ما اعرفه أنني عــندمَا مكنت أصادف في الماضي موعداً نهائياً مطبقا علي، كنت أقدم أداء جيــدا، لقــد كان ذلك يشكل لي نوعا من المنشطات التي تعينني على تقديم أفضل ما أستطيع".

" أدرك أنــك تؤمــن بذلــك، غير أنك لم تقنعني بصراحة. إن مقدرتك الطــبيعية عــلى الأداء الجيــد تحت كل الظروف تقريبا هي ما تمكنك من الإنجــاز الطيــب تحــت الضغط. وأراهن أنك تستطيع أن تقدم عملا أكثر تميزا دون وجود ضغط يطاردك، وعلى ذلك فهذا ما سوف أقوم بعمله، إنني سوف أطلب منك أن يكون هو أولى أولوياتك، وسوف أقوم "بتقريب" الموعد الــنهائي مــدة يوميــن "بحيث يصبح الموعد المطلوب يوم الأربعاء وليس الجمعة، وسأقول لك لماذا.

" أولا، بتأجيــلك الأمــر إلى ما يقترب جدا من الموعد النهائي على هذا النحو لن يتاح لك أي وقت للتخطيط أو عمل أي خطة، وفي أعمال مثل تلك يكون التخطيط ووجود الخطة حيويا وهاما. ثانيا ، انك ستحتاج إلى المضي فــي خطــتك مــع غيرك من العاملين وهو أمر يحتاج إلى وقت منك لكي يمكــنهم أن يمضــوا فيهــا معــك. ثالثا، إنك لا تتيح لنفسك وقتا تقوم فيه

بالمـــراجعة أو إجراء التغييرات إن حدث وإن اكتشفت في آخر لحظة وجود أي شيء غفلت عنه أو فاتك أمره.

"والآن إن كنت تفكر في شيء يمكن له أن يغير فكرتي ورأيي فتعال إلى وقابلـــني فـــي الثامنة صباح الغد، وإلا سأفترض أنك قد وافقت على الموعد النهائي الجديد".

راجع نفسك

ما مدى نجاحك في إدراك "التأجيلات" ؟ ضع لنفسك ترتيبا من خلال ما يلي، على أن تكرر القيام بنفس هذه العملية بعد ثلاثة شهور من الآن.

تقريبا أبداً	=	صفر
أحياناً	=	١
نصف الوقت	=	٢
عادةً	=	٣
دائماً تقريباً	=	٤

النقـــاط

١- عندما يتملكني إغراء القيام بتأجيل أداء الأعمال، أحدد مواعيد نهائية لي بما في ذلك موعد البدء فيها. --

٢- أقـــوم بملاحظة التأجيلات التي تقوم داخل فريقى وأساعد أفراده في التغلب عليها. --

٣- عـــندما أواجـــه مشـــاكل صعبة أو تأجيل، أقوم بالإعلان "على الملأ" عن موعدي النهائي وأطلب من الآخرين تذكيري به إن غفلت عنه. --

٤- أقوم بتقديم مكافآت لنفسي مع سير العمل وتقدمه نحو الموعد النهائي له. --

٥- عـــندما تدفعـــني الخشـــية من أن أكون على خطأ إلى تأجيل اتخاذ القرار بـــالعمل، أقـــوم بتذكير نفسي بمزايا الإجراءات الفورية (فهي تمنحني وقتا أكـــبر للقيام بالتصحيح، إن وقع أي خطأ، كما أن هناك ميزة وجود القرار السريع إن كان كل شيء سليما وصحيحا). --

المجموع

الاجتماعات

لا يوجد مبدد للوقت تم الكتبة عنه أو التحدث بشأنه أو إطلاق النكات عليه أكثر من الاجتماعات. فاليوم لا يتم تشييد أي مبنى دون غرفة اجتماعات. ولا يوجد اليوم أي رئيس لمجلس إدارة حتى في الشركات أو المؤسسات الصغيرة دون أن يلحق بمكتبه غرفة للاجتماعات، كما لا يوجد اليوم أي فندق دون أن يكون فيه قاعة للمؤتمرات.

والآن ماذا يقول عن الاجتماعات هؤلاء الذين يقضون الوقت في غرف الاجتماعات وقاعات المؤتمرات؟ إنهم يقولون أن هناك الكثير من الاجتماعات يحضرها أفراد لا يستدعي الأمر حضورهم أصلا .. كما أن الكثير منها يدار أيضا بطريقة سيئة وأن معظمها يطول وقته دون داع وأنه لا توجد متابعة لما يتم تقريره في هذه الاجتماعات، فالمدير المتوسط يقضي حوالي عشرة ساعات أسبوعيا في الاجتماعات وأن ٩٠% من المدراء يقولون أن نصف اجتماعاتهم تعد مضيعة للوقت .. أي بمعدل خمسة ساعات أسبوعيا – مما يعني ٢٥٠ ساعة في العام لكل مدير. وقد يزيد عدد الساعات المهدرة في هذه الاجتماعات الأخرى خاصة تلك التي تتعلق بالتربية والتعليم.

والحل في هذا الوقت الضائع هو عقد الاجتماعات الضرورية فقط وأن تكون إدارتها حازمة.

عندما تدير اجتماعا

عـندما تكـون فـي موضع المسؤولية استخدم الأفكار الواردة هنا لتحريك الأمور بكفاءة. وحتى إن لم تكن مسؤولا، ابحث عن طرق تتضمن تلك الأساليب.

- قـرر إذا كان الاجتماع ضروريا أو لا. فالوقت المستغرق والمهدر في الاجـتماعات التي لم يكن هناك داع لعقدها شئ مذهل حقيقة. وهذا أمر واقـع في كل أنحاء العالم فالأستراليون والألمان والكنديون والفنزويليون والأمريكيون وشعب جنوب أفريقيا، جميعهم يقرون بضرورة التقليل من الاجتماعات.

وهناك بشكل عام أربعة أسباب لعقد الاجتماعات:

١- تنسيق الإجراءات أو تبادل المعلومات

٢- تحفيز الفريق على العمل

٣- مناقشة المشاكل بشكل منتظم (مثل اجتماعات جهاز العاملين)

٤- اتخاذ قرار معين.

علما بأن السبب الأخير عادة ما يكون مشكوكا فيه. وبناء عليه أسأل نفسك: هـل الهـدف الفعـلي مـن الدعوة لعقد الاجتماع هو مشاركة الآخرين في مخاطرة اتخاذ قرار يتعلق بمجال عملك.

ففـي بعض الأمور تكون المسألة تطوعية بالنسبة لأعضاء فريق العاملين. فالاستجابة تعتمد هنا على عدة خصائص إنسانية تتوفر في العضو نفسه مثل الصورة الذاتية والثقة بالنفس ووجود روح المخاطرة من عدمه. وقد يحدث أحيانـا أن تـدرك أن الاجتماع النظامي لجهاز العاملين سيكون بعد يوم أو يوميـن وعـليه فـإنك تقرر إضافة قضية أو مسألة ما إلى جدول الأعمال (للمناقشـة). وقد تحصل على رأي كل عضو بالاجتماع ويستغرق ذلك وقتا طويلا إلا أنك في النهاية تظل بحاجة إلى أن تقرر بنفسك: هل حقا تريد عقد

اجــتماع؟ هــل يمكنك إنجاز ما يدعو لعقد اجتماع بشأنه بمذكرة داخلية أو مكالمة هاتفية للمشاركين؟ وهل تدعو للاجتماع بحكم العادة أم بحكم الحاجة؟ وهل يمكنك عقد اجتماع جهاز العاملين كل أسبوعين بدلا من كل أسبوع؟

- جهــز جدول الأعمال محددا فيه وقتا لكل موضوع ووزع هذا الجدول قــبل الاجــتماع. وبهذا الشكل يكون هناك وقت متاح لكل مشارك في الاجــتماع للاطلاع على الجدول مقدما وتجهيز ما يقوله وبالتالي يمكنك إدارة المناقشة بشكل أكثر سهولة وإنهاء الاجتماع في الموعد المحدد.
- أدع الأفــراد المناســبين في الوقت المناسب والمكان المناسب. فلا تقوم بدعــوة أفــراد أكــثر أو أقــل من المطلوبين لحل مشكلة ما في ذلك الاجــتماع. وتأكد من مدى ملائمة الوقت للمشاركين ولا تعقد الاجتماع فــي عجالة قبل أن تتوفر جميع المعلومات اللازمة لدي المشاركين ولا تؤجــل أيضــا الاجتماع لفترة طويلة حتى لا تضيع فعالية القرار الذي ســيتم اتخــاذه. وإذا رأيــت أن المناقشات في الاجتماع ستكون طويلة ومعقدة، أنظر في أمر عقد الاجتماع خارج مكان العمل.
- أبــدأ الاجــتماع فــي الوقت المحدد. فإن أخرت الاجتماع لتأخر بعض الأفــراد فــإنك فــي هــذه الحالة تكافئ المتأخرين بانتظارهم وتعاقب الملــتزمين الذين حضروا في الموعد. فإنك إن فعلت ذلك سوف يشعر هــؤلاء الملتزمون بعدم جديتك في الالتزام بموعد الاجتماع مما يجعلهم لا يكلفون أنفسهم في المرات القادمة بالحضور في الموعد.
- أطــلق سراح المشاركين إن لم تكن في حاجة إليهم بعد في الاجتماع .. حــاول بقدر الإمكان تنظيم جدول أعمال الاجتماع حسب الموضوعات الخاصــة بالمشاركين واسمح بمغادرة الأفراد التي انتهت الموضوعات الخاصــة بهم ولم تعد في حاجة إليهم حتى نهاية الاجتماع. فإن هذا يعد أمرا محمودا لهم ووسيلة من وسائل توفير الوقت.

- إلــتزم بجدول الاجتماع .. لقد حددت وقتا لمناقشة كل بند .. لذا عليك بعــد انتهاء الوقت المخصص لكل بند الانتقال إلى البند الآخر، فالناس عــندما يدركون جديتك في أمر الوقت ستكون المناقشات أكثر تركيزا. وإذا مــا حاول أحد الحضور تقديم "بندا" ليس مدرجا في جدول الأعمال رغم جهودك لمنع ذلك فيمكنك أن تقول : "إنه موضوع شيق يا شارلي ولكــن مع الأسف فقد يجرنا هذا إلى مجالات ليست في جدول الأعمال ومعظمــنا غير مستعد له. فماذا لو جهزنا أنفسنا لذلك لوقت آخــــر؟" فــإذا أصــر شارلي على مناقشة الموضوع في ذات الاجتماع، في هذه الحالــة يمكنك أن تقول : " حسنا يا شارلي .. أود أن نكون ديمقراطيين بالنســبة لهذه الأمور.. دعنا نصوت على هذا الأمر .. ونأخذ أصوات الحضور على ذلك .. ويمكنك أن تتأكد من نتيجة التصويت مقدما حيث أنهم يعرفون أن إضافة بند جديد معناه تطويل مدة الاجتماع دون داع.."
- الالــتزام بــترتيب جدول الأعمال .. قلل من المحادثات الاجتماعية إلى أقــل حد ممكن واسمح بالمقاطعات الخارجية فقط وللضرورة القصوى. وإذا ما وجدت أنك ستقع في ورطة أو حرج أثناء مناقشة بند من البنود الصــعبة أو المعقدة ومحاولة أحد الحضور إجبار المجتمعين على قبول وضــعه على حساب آخر فانتقل إلى البند التالي أو قم بتأجيل الاجتماع إن كــان مخصصــا لبــند واحد فقط، واعقده صباح اليوم التالي حيث سيدهشــك سرعة حل المسالة بعد أن أصبح الحضور مهيئين لها بشكل افضل.
- قــرر الخطــوات الــتالية .. في نهاية كل بند من بنود الاجتماع يجب الاتفاق على الأجراء التالي الذي سيتم اتخاذه .. من وكيف ومتى.
- إنــه الاجــتماع في موعده .. فالناس في حاجة إلى أن يعرفوا بالضبط موعد الانتهاء من الاجتماع حتى يرتبوا أمورهم فيما بعد الاجتماع. فإن

حـــدث وطـــال الاجــتماع وأضاع الترتيبات الخاصة بأي من الحضور فسيعمل ذلك على اضطرابه وقلقه مما قد يترتب عليه نتائج عكسية في الاجــتماع وبالـــتالي فـــإن إنهاء الاجتماع في الموعد المحدد يعد عامل مساعد كبير وهام في هذه الحالة.

- اعـــد محضـــر الاجــتماع ووزعـــه .. إن المتابعة الدقيقة تعتمد على الخطـــوات الإجرائية الجادة المتخذة. وهنا يصبح محضر الاجتماع ذو قيمـــة كـــبيرة لهؤلاء الذين لم يتمكنوا من حضوره. لقد كان الأدميرال هايمان ريكفر معروفا بإدارته الحاذقة للاجتماعات. وأعد نموذجا رائعا يعمـــل كجـــدول أعمـــال وفي الوقت نفسه كمحضر اجتماع. ففي بداية الاجــتماع يتم إدراج الموضوعات في قائمة بالاسم مع وقت البداية لكل موضـــوع. ومع نهاية الاجتماع يكون قد تم تسجيل القرار المتخذ بشأن كـــل موضـــوع ســـواء بالقبول أو بالرفض أو التأجيل. بالإضافة إلى المسؤولية المحددة لكل شخص معني مع تحديد موعد نهائي له .. وبهذه الطـــريقة يكـــون ريكفـــر قد شطب مصطلح جدول الأعمال واستبدله بمحضر اجتماع مع أمره بتوزيع نسخ منه فورا لمن يهمهم الأمر.

نموذج ريكوفر لجدول الأعمال/ محضر الاجتماع

الوقت	البند	القرار	المسؤولية	الموعد النهائي
-ر١٠ صباحا	أ	نعم	بي. جيه	١٥ر٩
٢٠ر١٠ صباحا	ب	لا	--	--
٣٥ر١٠ صباحا	ج	تأجيل	--	--
٤٥ر١٠ صباحا	د	لا	--	--
٥٥ر١٠ صباحا	هـ	نعم	--	--
-ر١١ صباحا	تأجيل			

كيف تخرج من الاجتماع

مـــا من فرد منا إلا وعانى من الملل في بعض الاجتماعات التي حضرناها دون ضـــرورة والـــتي أحيانـــا لا يمكن تجنبها. إلا أننا لا نبذل أيضا الجهد الكافي للتحقق من الغرض الحقيقي للاجتماع قبل حضوره، ويمكننا في هذه الحالة تطبيق الإستراتيجية التالية:

- اذهـــب فقط في الموعد المحدد لمناقشة البند الخاص بك خاصة إذا دعي رئيســـك إلى الاجـــتماع. حيـــث أن ذلـــك يتيح لك وقتا أكبر في تناول الأولويـــات الرئيسية التي يريدها رئيسك في صباح اليوم التالي. أما إذا كـــانت الدعوة موجهة من أحد المدراء الآخرين فإنك قد تحتاج في هذه الحالـــة إلى مشـــورة رئيسك على حضور الجزء بك في هذا الاجتماع علما بأن ذلك يعتمد أيضا على درجة ووضع المدير صاحب الدعوة.
- إســـتغل اســـم رئيســـك للإعتذار .. على فرض أثناء مرورك في أحد الأمـــاكن استوقفك زميل لك من قسم آخر وطلب إليك حضور اجتماع اللجـــنة غـــدا .. ولم يتضح مدى أهمية حضورك وما يمكنك عمله .. حـــاول أولا الحصـــول عـــلى معـــلومات أكثر وفي نفس الوقت حاول الاعتذار بقولك : اعتقد أن ذلك قد يسبب لي تعارضا مع موعد الرئيس غـــدا بعد الظهر. فإن سمحت لي هل أن أتناقش مع رئيسي في ذلك قبل أن أجيبك بنعم؟ والآن للتأكد .. هل لك أن تخبرني ما هي الموضوعات التي سيتم مناقشتها في الاجتماع.
- قـــرر الأمور دون عقد اجتماع. إذا طلب منك أحد الأشخاص الاجتماع لمناقشـــة أمـــر ما .. فاطلب منه إن كان بالإمكان مناقشته على الهاتف الآن .. وإذا كان هناك شخص مغرم بالاجتماعات وطلب منك الاجتماع لمناقشـــة أمر ما أثناء مقابلته لك فيمكنك أن تقول له أننا الآن سويا فما

رأيك إن ناقشنا هذا الأمر الآن. وبالمثل إذا كان لديك شكوك أن رئيسك يدعـو لاجتماع بغرض المشاركة في المسؤولية .. فإنه يمكنك - على فـرض أن علاقتك به طيبة - أن تقول له إنه يعرف رأيك في موافقتك على كل ما يتخذ من قرارات .. ولماذا لا يقرر الآن؟ حيث انك أو إنكم ستساندونه في إي قرار يتخذه؟

- إرسل بيانا خطيا كبديل .. دعنا نقول أنه طلب منك حضور اجتماع دعا إليـه مدير آخر ولكنك تعتقد أن مشاركتك فيه هامشية. وان لديك الكثير مـن العمـل يتوجب عليك القيام به، وإذا إفترضنا أن رئيسك يتفهم ما تفعله بل ويسانده فإنه يمكنك محاولة ذلك:

- أولا .. أرفـع سماعة الهاتف الذي دعا للاجتماع وبلغه بأنه وصل لك الآن دعـوة للاجتماع يوم الخميس وأنك تعتقد أنه قد يكون هناك مشكلة لتعارض موعد الاجتماع مع بعض المشاريع التي يتوجب عليك إنهاؤها لرئيسك.. كما أنه غير واضح لك ما هو مطلوب منك في هذا الاجتماع واطـلب من مساعد المدير هذا إن أمكنه مساعدتك في معرفة المطلوب مـنك الـتحدث بشـأنه في الاجتماع. فإذا كان المساعد يعلم ورد عليك بالموضـوع المطـلوب مـنك ففي هذه الحالة عليك أن تقرر سريعا .. وتقـترح عـلى المسـاعد في هذه الحالة أنه يمكنك كتابة ذلك في بيان خطـي وإرسـاله له لإعطائه لمديره الذي دعا للاجتماع وأنه في هذه الحالة يمكنك تجنب المشاكل مع رئيسك.. أما إذا كان المساعد لا يعرف الموضوع المطلوب منك في الاجتماع وأنه يتعين عليه سؤال المدير أو يحولـك له .. في هذه الحالة يمكنك إبلاغ المدير بما يلي: حسنا هارولد أنـت تعـرف أن توم يقوم الآن بعمل مشروعين لنائب الرئيس .. وأنا الشخص الرئيسي الذي يساعده في ذلك وقد دعيت للاجتماع غدا .. أي بشـكل سـريع ولذلك طلبت من مساعدك إن كان هناك طريقة أخرى

يمكنـــني المساعدة بها بحيث لا أقع في مشاكل مع رئيسي .. القليل من المدراء الذين يرفضون تلك الطلبات المعقولة.

- عقـــد اجــتماع عـــن طريق الهاتف باستخدام خاصية المؤتمر مع ثلاثة أشخاص المتوفر بالهاتف
- إذا ســمحت ميــزانية الشــركة يمكــنك الاجــتماع عن طريق الدوائر التــلفزيونية. ففي بعض الأحوال توفر هذه الاجتماعات الإليكترونية من الوقت والمال فهي وسيلة اقتصادية وفعالة.
- اعقد الاجتماعات عن طريق الكمبيوتر مع الرئيس الذي يدير الاجتماع
- تغاضى عن الاجتماع عن طريق الكمبيوتر واستخدم البريد الإليكتروني

كيف تبدأ اجتماعا عندما لا تكون في موضع المسئولية

غالــبا ما تكون أكبر مشكلة تواجه الاجتماعات بدؤها في الوقت المحدد حيــث أن ذلــك لا يضـــيع الوقــت فقــط بل يضفي خاصية الخمول على الاجتماعات.

فإذا كنت تدير اجتماعا فلا تسمح بأي تأخير .. ولكن ماذا لو لم تكن مسؤولا عن الاجتماع .. هناك الكثير الذي يمكنك عمله :

دعــنا ندرس هذا المثال حيث يصل الشخص الداعي إلى اجتماع في الموعد المحـــدد ولكـــن لـــم يـــبدأ الاجتماع فور وصوله ••• والناس يقفون في مجموعـــات يثرثرون •• يمكنك في هذه الحالة أن تقول وبصوت مرتفع وبنغمة تدل على الاندهاش ••• زملائي " الساعة العاشرة الآن " في هذه الحالـــة ســيتوقف كل شخص عن الثرثرة وينظر في ساعته •• وفي هذه الحالة يمكن بدأ الاجتماع •

أمـــا إذا كان الشخص الداعي للاجتماع هو الذي حضر متأخرا فلا تنتظر •• يمكـــنك أن تقـــول شيئا ما مثل ••• إن جانيت لديها مكالمة الآن وقد

تصــل بعــد قــليل ٠٠ دعنا نبدأ الان٠٠ لحين حضورها وعند حضور جــانيت يمكن أن توجز لها ما تم بينكم وتقول لها أننا صوتنا على اقتراح كارسون وكانت نتيجة التصويت ١٠ إلى ٢٠ فهل هذا يساعدك ؟ فإذا كان رئيــس الاجتماع معروفا عنه أنه مدير غير فعال لا تفعل ذلك حيث أنك بذلــك ســتخلق مشــكلة لنفسك أما المدير الفعال فسيوافق على ذلك دون مشاكل ٠

راجع نفسك

مـــا مدى نجاحك في إدارة الاجتماعات ؟ ضع لنفسك ترتيبا ثم كرر ذلك مرة أخرى بعد ثلاث شهور.

ابدأ تقريبا	=	صفر
أحيانا	=	١
نصف الوقت	=	٢
عادة	=	٣
دائما تقريبا	=	٤

النقاط

١- لا أدعــو إلى اجـتماع وأقــاوم حضور اجتماعات الآخرين غير واضحة الأهداف ٠

٢- اجتماعاتي يكون لها جداول أعمال محددة الوقت لكل موضوع ٠

٣- اجتماعاتي تبدأ وتنتهي في الموعد المحدد ٠

٤- المشــاركين غيــر المطلوبين في كامل الاجتماع يتم تشجيعهم على حضور الجزء الذي يخصهم فقط

٥- عــند إثــارة أي مواضـــيع غير مودودة في جدول الأعمال المقترح وضعها في جدول أعمال الاجتماع التالي حتى يكون كل فرد جاهز لها ٠

المجمـــــوع

الأعـــمال المـــكتبية

عصـــر "الآلـــة" أو إدخـــال الآلـــة في كل شيء في حياتنا، والذي كان من المفـــروض أنـــه يحـــرر الأعمال الأمريكية من عبء العمل المكتبي الذي عانيت منه وقاومته طويلاً، لم يصل بالوضع إلا لما هو أسوأ مما كان عليه مـــن قبل. فأجهزة الكمبيوتر تنتج لنا كميات من الأوراق والمستندات لا تقل في عددها عن تلك التي كانت تستخدم قديماً، وما تفعله هو تمكيننا من إنجاز المـــزيد مـــن العمل بشكل أجمل وبطريقة أسرع واقدر. أما وقد أصبح كل مكـــتب يحـــظى بإمكانيـــات الفـــاكس بجانب الكمبيوتر، فقد أصبحت جبال الأوراق المتراكمة في تصاعد مستمر إلى أعلى بمعدل أسرع وأكبر عن ذى قبل.

مـــنذ عدة سنوات قليلة، قامت إدارة ما بإحدى الشركات الكبيرة التي كنا نعمـــل معها بإزالة عشرة أطنان من الورق في إحدى حملاتها "التطهيرية"! وحدث أن قامت إحدى شركات شئون الأفراد بكاليفورنيا بإجراء مسح لأكثر مـــن ٩٠٠ مديـــر مـــن مدراء أقسام شئون العاملين لمعرفة نصيب عملهم المرتـــبط بالأعمال المكتبية الروتينية ضمن وظائفهم، وكان أن قال أكثر من نصـــفهم أنهـــم يقضـــون ما بين الساعة والثلاث ساعات يومياً في مثل هذه الأعمال "المكتبية" بما يعني حوالي ٩٤ يوم عمل كامل كل عام. ويمكنني أن أعدد لك بعض المجالات الأخرى التي يرتفع فيها عدد الأيام عن ذلك بكثير.

إننا نجد أن العديد من صور التقارير والمذكرات يتم توزيعها على نطاق واســـع دون أن يســـأل أحد عما إذا كان هناك حاجة فعلية إلى كل ذلك. كما تنصـــب الوثـــائق المختلفة على قمة إدارات الشركات الواردة من العديد من

الإدارات في المستوى الأدنى منها، كما أن مدراء المستويات الأدنى يجدون أنفسهم وقد غرقوا وسط شلالات الأوراق التي "تنهمر" عليهم من المستويات الأعــلى منهم، الأمر الذي يوحي بتمتع كل المستويات في تتابعها، بالسلطة والأهميــة. كمــا أن البيانات الموجودة على الكمبيوتر يتطلب حفظها على الديســكات كمــا يتطلب طباعتها على الورق حتى أصبح لدينا الآن ملفات للديســكات، علينا القيام بتنظيمها وإدارتها في الوقت الذي لم نتخلص فيه من المــلفات الورقيــة. إنــني أستطيع أن أحصي لك عدد أولئك الذين أعرفهم وتعهــدوا بوضع كافة المعلومات الجوهرية داخل أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهــم، ومع ذلك تراهم يحتفظون بالملفات الورقية. إنني أستطيع أن أحصي لك عدد أولئك الذين أعرفهم وتعهدوا بوضع كافة المعلومات الجوهرية داخل أجهــزة الكمبيوتر الخاصة بهم، ومع ذلك تراهم يحتفظون بالملفات الورقية وبالديسكات أيضا في نفس الوقت.

مــاذا عســانا أن نفعل بكل هذا القدر من الأوراق؟ كل ما نفعله هو أننا ندفعهــا إلى أحد الجوانب، إلى حين، ثم ننقلها من كوم إلى آخر لنتركها بعد ذلك داخل "سلة المهملات" لعدة أيام (ربما بأمل أن تختفي من ناظرينا!) لكي ينــتهي الأمر بوضعها داخل الملفات التي ربما لا نعود إليها أبدا للنظر في محــتوياتها! إن أقــل مــن ٥ % من أوراق الوثائق بالملفات هي التي يتم الــرجوع إليها بعد مرور عام عليها، غير أننا نقوم بالاستمرار في تخزينها لأعوام عديدة بحجة "ربما يحدث ويتطلبها الأمر في أحد الأيام"!

والحــل؟ ابتكر طرقا لحجبها عنك بطريقة أكثر فعالية، وأن تتعامل على نحــو أسرع مع الأوراق التي تمر عليك، وأن تراجع بدقة تلك التي تعودت على إعدادها، وروض نفسك على محاولة الأخذ بالأساليب غير التقليدية مثل أن تــتوقف عــن إرســال أحد التقارير بحجة أنه قد يكون غير متوافر مع الغيــر، وعليك بإقامة نظم لنفسك وان تلتزم بتبنيها والتمسك بها واعمد إلى

شــراء ســلال كبيرة للمهملات واستفسر عن إمكانية إعادة تصنيع الأوراق الملقاة بداخلها.

البريد الوارد

الرسائل والمذكرات

سـمعت أنــه قيل عن وليام راندولف هيرست أنه كان لا يرد أبداً على الـبريد الـذي يأتيـه، وكان يقول إنه بعد مرور أسبوعين إما أن يأتي إليه أصـحاب الرسـائل، أو أنهم يحادثونه في الهاتف أو أنهم يكتبون إليه مرة أخـرى، وحتى مع رسائل "الدفعة الثانية" كان يقوم بالانتظار لمدة أسبوعين آخرين!، كما أعرف أحد المدراء في شركة "فورتشن ٥٠٠" الذي يستخدم ما يطـلق عـليه "درج اليوم التسعين"، وكان كل البريد الوارد إليه يشق طريقه إلى داخل هذا الدرج كي "يحفظ" داخله، ويقول إن الذي يدعو إلى الدهشة أن القـليل جـداً مـن هـذا الـبريد هو الذي يظل يتمتع بالأهمية بعد انقضاء ٩٠ يوماً !.

على إنني لا أوصى باتباع أي من هذين الأسلوبين، فمن المؤكد أن هناك طـرقا أخرى نستطيع بها التعامل مع البريد الوارد إلينا بطريقة أكثر اقتداراً من تلك التي نأخذ بها اليوم.

- **قـم بحجب البريد الوارد.** إن هذه أفضل طريقة حتى الآن يمكنك بها التقـليل من العبء عليك. وامنح مساعدك سلطة فتح الرسائل وتصنيفها و"حجـبها" عنك كذلك، مستخدماً في ذلك عملية "إخفاء" تتألف من أربع خطوات :

١ - **الـتعامل.** عليك بقدر الإمكان تشجيع سكرتيرك على الرد على البريد الروتيني. وأمنحه سلطة نبذ ما يراه منها.

٢ - **الـــتفويض**. إن كان البريد الوارد إليك يمكن الرد عليه بطريقة أفضل بمعـــرفة شخص آخر غيرك في إدارتك، فإن على مساعدك أن يبعث به إليه. وإذا كان من المهم والحيوي أن تلم بالموقف وإبعاده، فعلى المساعد أن يلخصه ويوجزه إليك.

٣ - **المـــلفات**. إن كـــان الأمـــر غيـــر ملح وكان شيئاً يمكن لك أن تطالع مضـــمونه فيما بعد فعلى مساعدك أن يودعه داخل "ملف المراجعة" الذي يخصك.

٤ - **الإســـراع**. مع اتباع الخطوات السابقة لن يتبقى لك سوى الأوراق التي تتطلب عنايتك الشخصية واهتمامك. استنبط طريقة مع سكرتيرك واعمل بها، مثل أن يضع علامات على الأجزاء الهامة في الأوراق ووضع كل منها في حافظة الأوراق ذات الألوان المميزة تبعاً لطبيعة المواضيع.

- **وبمجـــرد النظر عليها قم بالتعامل معها**. وإن لم يكن لديك سكرتير يقوم بحجب البريد عنك نحاول أن تساعد نفسك عن طريق اتخاذ قرارك بصـــدد كل رسالة بريد تأتيك بمجرد قراءتك لها، وقرارك لن يخرج عن اســـتبعادها أو حفظها في ملف لمراجعتها فيما بعد، أو أن تبعث بها إلى شخص آخر غيرك.. أو أن تقوم بالرد عليها.

التقارير

ابحث عن "الموجز" الذي ينبغي للتقارير الجيدة أن تتمتع به (طالع الجزء الـــتالي عـــن إعـــداد التقارير)، أو دع سكرتيرك يقوم بقراءة التقرير وتقديم ملخص لك عنه.

كن حازما ولا تضيع وقتاً في أمور لا تتمتع إلا بفائدة هامشية. كنت في زيارة من عدة سنوات لمكاتب عضو مجلس الإدارة المنتدب لإحدى شركات

الاستشــارات الكـبرى القائمـــة في أوروبا، كان للشركة عشرات المكاتب الفــرعية ومئات الشركات والأفراد المرتبطين بها، وكان عدد المشروعات الـــتي تقوم بها في أي وقت تختاره يدعو إلى "الدوار" وعدم الاتزان! وكانت المنضـــدة المجــاورة له تنوء بحمولتها من "مستندات" الكمبيوتر التي كانت تـــرتفع إلى عـــدة بوصات. وكانت كلها تقدم وصفا تفصيلياً لأنشطة الشركة الجارية.

وسألته : "هل تقوم بقراءة كل ذلك بالفعل؟"

قـــال " لا! إنـــني لا أحتاج إلى ذلك" بالنسبة لمعظمها، فهي مجرد تكرار لـــتقرير الأسبوع الماضي. وكم أرغب أن يكون نظامنا مهيئا. لكي يعطيني مجرد ما حدث من تغيرات فيه،ولكن إلى أن يتحقق ذلك..، آه ! ألم تلاحظ وجـــود تـــلك التقارير التي ترقد في استكانة أعلى سلة المهملات هناك؟ إنه المكان الذي سينتهي أمرها فيه!".

النشرات والمطبوعات

الاحـــتفاظ بالمطبوعات المتصلة بمجال عملك يمكن أن يبدو بسهولة مثل "المعركة الخاسرة" وقد اعترف لي كل مدير حادثته تقريبا بوجود الإحساس لديه بأنه دائم التخلف عن القراءات الهامة. وهنا أقدم إليك بعض الأفكار في هذا الصدد.

- عـــلى سكرتيرك أن يمر سريعاً على المطبوعات، وأن يبرز أو يلخص لـــك النقاط الأساسية فيها، أو أن تقوم أنت بتكليف عدد من العاملين معك بمطالعة مطبوعات معينة تخصصها لهم.
- اشـــترك في إحدى خدمات المعرفة. اشترك في أحد "بنوك البيانات" عن طريق الكمبيوتر، على أن يكون متخصصا في مجال عملك واهتماماتك. إنـــك بهـــذه الطـــريقة تســـتطيع أن تســـاير آخر المعلومات في مجالك

إليكـــترونيا، وتقـــلل بذلك الوقت الضائع في محاولات مبهمة وأحيانا لا تصل إلى هدفك للحصول على البيانات.

- قـــم بتوزيع النشرات على العاملين معك على أن يرفق بها قسيمة تحدد فيها مسارها ومسجل عليها اسمك. وقم بتشجيعهم على وضع ملاحظاتهم في الهامش بالنسبة للبنود التي تستهويهم، فإن عادت إليك إحدى المجلات بملاحظـــات بسيطة، أمكنك أن تدرك أن القليل من رجالك هم من راقت لهم هذه المجلة وأعجبوا بها، وعليه فكر في التوقف عن الاشتراك فيها.
- تعـــلم أن تقرأ بطريقة أسرع، إما من خلال الاشتراك في دورة للقراءة الســـريعة أو بالـــتمرس على ذلك وتدريب نفسك على ذلك. وتلاحظ أنه بالاشـــتراك فـــي دورة قصيرة للقراءة السريعة، أمكن لمعظم المشتركين فيهـــا مضـــاعفة معدل سرعتهم في القراءة دون أن يختل أو يضيع منهم معنى ما يقرأون.
- إن أفضل "ممارسة" صادفتها كانت تلك الخاصة بأحد المدراء الذي كان يقوم ببساطة بمراجعة سريعة للمقالات التي كانت تستهويه ووضعها في خانات خاصة بالمحتويات والمضمون، وعمل الدوائر لها وكتابة عنوان الموضوع الذي ينبغي أن توضع تحته أو ضمن فئاته. فإن حدث واحتاج إليهـــا، أمكنه الحصول عليها على الفور. وحتى ذلك الحين لم يضع هذا الرجل وقتاً في البحث والتنقيب في فرز ما هو هنا وهناك فوق مكتبه.

البريد الصادر

الرسائل والمذكرات

يقضـــي معظمنا وقتاً طويلاً في إعداد الردود على الرسائل أو في تجهيز المذكرات حاول تنفيذ هذه الأفكار من أجل أداء أسرع.

فكـــر في البدائل فربما لا يتعين عليك أن تكتب أي مذكرة بالمرة وربما تكـــون المكالمـــة التليفونية أفضل في هذا الموقف. ونفس الأمر ينطبق على

الـــرد على الرسائل أو المذكرات وعادة ما تكون المقالة الهاتفية أو الرسالة الإليكترونية أقل "رسمية" في طبيعتها وأكثر "مودة" وأسرع كذلك.

فوض الغير بأعمال الكتابة كلما أمكنك ذلك. فإن كان بمقدور سكرتيرك أو غيره من العاملين لديك أن يفعل ذلك فدعه يفعل ذلك وينفذه.

أوجز في الكتابة حيث لا يزال الكثير منا يتمسك بأسلوب القرن الماضي فـــي الكـــتابة المتعـــلقة بالأعمـــال الأمر الذي يؤدى بنا إلى تعقيد الرسائل وإطالتها بعباراتها الهامدة وجملها الطنانة الخالية من الحياة. حاول ان تكتب رسائلك بطريقة المحادثة، قل ما عليك أن تقوله وافرغ منه وإن استطعت أن تـــرد على الرسالة أو المذكرة بكلمات قليلة اكتب ردك أسفل الأصل الوارد إليك ثم أعد إرساله.

ليكـــن ما تكتبه مناسبا وليس كاملا بمعنى تمتعه بالكمال المطلق فإذا كان مـــا تخرج به واضحا ومباشراً فهذا أمر جيد بما يكفي إما أن تقضى ساعة أخرى في التحسين والتلميع فلن يضمن ذلك لك تقديم تطوير له ثقله أو وزنه وبالنســـبة لـــلخطابات والمذكرات، اعمل على الاستغناء عن عمل مسودات أولية لها.

- قـــم بإملاء مراسلاتك، فالكتابة بخط اليد إضاعة وإهدار لوقت شخصين معـــا. اجمع كل أعمال الإملاء لديك ونفذها مرة واحدة معا. إن بإمكانك أن تنـــتهي مـــن خمسة خطابات مرة واحدة بطريقة أسرع مما لو قمت بكتابة كل خطاب على حدة في خمس مرات مختلفة.
- بالنســـبة لـــلمواقف التي يتكرر حدوثها، كون ملفاً فيه "عينة" للخطابات، ومعهـــا يمكـــن لك أو لمساعدك إجراء بعض التغييرات البسيطة بسرعة حسبما يتطلبه الرد على كل رسالة. وعليك أن تحتفظ بها وتبقيها بطريقة يسهل استرجاعها من الكمبيوتر الخاص بك.

بالنســبة لكافة التقارير التي تعد مسئولا عنها، عليك بعمل إطار كمعيار عــليك أن تأخذ به في كل مرة. إنك بذلك ستوفر الوقت الذي كان يمكن أن يضيع في ابتداع أسلوب تجربة مركبة تقاريرك، كما أنك ستوفر وقت قراءة هــذه الــتقارير ذلك أنهم سيدركون أي أجزاء التقرير تلك التي تحتوى على المعلومات التي يحتاجون إليها، بحكم اعتيادهم على طريقة إعدادك للتقارير عموما.

- وعليك أن تبذل جهدا مقصودا للتقليل من عدد التقارير التي تعدها، وأن تجعــل كل منها أقصر من الأخرى، إن التقارير والوثائق الطويلة لا يتم قراءتها بالكامل في أغلب الأحيان على أي حال، وبإلغائك للتقارير التي لا ضــرورة لهــا منذ البداية يمكنك الاحتفاظ بقدر هائل من الوقت وقدر كبير من الحاجة إلى التخزين بالكمبيوتر، وعليك أن تقوم من وقت لآخر بمــراجعة الــتقارير المنــتظمة لمعرفة ما إذا كان الآخرون يطالعونها بــالفعل. وعــليك أن تختبر هذا الوضع من خلال عدم إرساله للآخرين وحــاول معــرفة إن اشــتكي أي منهم من عدم استلامه له أو من عدم وصوله إليه.
- أعمــد إلى إقامة مجموعة كاملة من الإجراءات التي تستهدف "انسيابية" تحــرك التقارير الداخلية للإدارات أو للشركة ككل، هذا بالطبع إن كنت في موقع يمكنك من تحقيق ذلك. فإن لم تكن في مثل هذا الموقع، إقترح هذه الفكرة على الشخص الذي يمكنه ترجمتها إلى واقع حي ملموس.

نظام المتابعة

يعمــل نظــام المتابعة الجيد على توفير الوقت لك بأكثر من طريقة، فلن يكون عليك أن تنظر بعيداً إن احتجت إلى أي شيء، ذلك لأنك تعرف دائما

أيــن يمكــن العــثور عليه، غير أنه يمكن لك أن تبعده عن ذهنك إلى أن يتطلب الأمر اتخاذ إجراء معه.

أحــد هذه النظم هو نظام "متابعة الـــ٣١ يوما". وفيه يتم ترقيم الحوافظ مــن ١ إلى ٣١ والتي تحتوي على الأوراق والوثائق المطلوبة في كل يوم على حده في الفترة الواقعة بينهما.

فــإن قمت بالرد على رسالة، ولنقل في ١٨ من يناير، وأردت أن تراجع وتتأكد من أن أحد الأعمال قد وعدت بإتمامه على يوم ٢٢ يناير، كان عليك أن تضــع نسخة من رد ١٨ يناير في حافظة يوم ٢٢ منه. وإذا كان الأمر ســيحتاج إلى وثيقــة معينة لاجتماع تقرر عقده يوم ٣ فبراير، عليك بوضع هــذه الوثيقة في حافظة يوم ٣. وعليك في كل صباح بمراجعة حافظة اليوم كجــزء مــن نظــام تخطيطك للعمل، وبمجرد أن تتم عملية المتابعة، عليك بوضع الصفحات المنتهي منها في الملف الذي يناسب موضوعاتها، إن كنت ســتحتاج إليها فيما بعد، أو قم بتنفيذها واستبعادها بالمرة إن لم تحتاج إليها مســتقبلا. إنــك بذلــك ستجد في نفس الوقت أن مكتبك قد خلا من الأعمال "الورقيــة"، ومــع ذلــك يمكن استعادتها من حوافظها عندما تحتاج إليها أو تصبح مطلوبة.

هناك نظام آخر لا يستخدم سوى ست حوافز تحمل العناوين : اليوم، هذا الأســبوع، الأســبوع القــادم، المدى المتوسط (من شهر إلى ثلاثة)، المدى الطويــل (مــن ثــلاث إلى اثنتي عشرة شهرا)، و"معلقات". وفي داخل كل حافظة توجد الملفات والمراسلات والملاحظات وكافة الأوراق الأخرى تبعاً لموعــد الحاجــة إليهــا. ففي حافظة "اليوم" مثلا سيتم وضع كل المعلومات المصــاحبة لــلمواد المتصــلة بالأعمال والمشروعات المدرجة في خطتك اليوميــة عــن اليوم الذي أنت فيه، وعليك عند نهاية اليوم بنزع وثائق الغد

وسـحبها مـن مـلف "هذا الأسبوع"، وعلى نهاية الأسبوع يكون ملف "هذا الأسـبوع، قـد خلا من كل أوراقه، وعليك في صباح اليوم الأول من كل أسـبوع جديـد بنقل المواد الموجودة في ملف "الأسبوع القادم" ووضعها في ملف "هذا الأسبوع". أما الملف المعنون بالمعلقات فيختص بالأعمال التي لم يعرف لها تاريخ محدد بعد، وعندما يتضح تاريخها ويتحدد، عليك بوضعها فيما يناسبها من ملفات.

إن كـلاً مـن هذين النظامين يتناسبان بصفة خاصة مع أولئك الذين لا يتمـتعون بوجود مساعدين لهم. ويتسم النظام الأخير بسهولته المتميزة عند الأخذ به.

وإن كـنت قادراً على استخدام المنظم الإليكتروني، فقم بإدخال الإجراء المطـلوب وموعـده الـنهائي بينما تواصل حديثك مع الطرف الآخر عبر الهـاتف. وأخـبره بـأنك تقـوم بهذا العمل وتنفذه على هذا النحو. وسيقوم مـنظمك بإطلاق "صفارة" مع الظهور الفوري للبيانات على الشاشة في أي دقيقة أو ساعة أو يوم أو سنة. تقوم فيها بالإدخال لا تقم بتدوين الملاحظات على أن تقوم بإدخال المعلومات فيما بعد انتهاء المكالمة، ذلك أنه لن يتسنى لك إنجاز ذلك بإتقان، ثم أنك قد تفقد ملاحظاتك.

التخزين بعد الانتهاء : الحفظ

إن إقامة نظام آمن لحفظ الوثائق بحيث يمكن استعادتها بسهولة يمكن له أن يـتحقق بأفضل صورة من خلال فريق لمدير أو لمساعد مدير فعال. فإن لـم يكن لك أحد المساعدين، أو إن كنت تشارك الآخرين في الاستفادة من "طـاقم المساندين" بالشركة، عليك أن تكون يقظا بصفة خاصة لتلك القواعد الأساسية التالية :

- عليك بإقامة نظام يشير إلى أن الوثيقة قد فرغ منها وأن عليها أن تحفظ في الملفات. وإحدى الطرق الجيدة لتبيان ذلك هو التوقيع أعلاها بالحروف الأولى من اسمك مع ذكر تاريخ اليوم. أقم صندوقا منفصلا للملفات أو للمحافظ الخاصة بالأعمال التي انتهي منها وفرغ من إتمامها.

- ومن مهامك أن تذكر الاسم أو الموضوع الذي توضع تحته الورقة التي في طريقها إلى الحفظ. وضع خطوطا تحت الكلمة المناسبة في الورقة أو الوثيقة، أو اكتب الاسم أعلى الصفحة مع وضع خطوط تحته لتوضيحه.

- وأنت مسئول أيضا عن ملاحظة المدة التي يتعين تخزين أحد البنود خلالها. استخدم طريقة الرموز التالية، أو ابتداع لنفسك أي طريقة تروق لك.

ش	=	التخلص منها بعد شهر
ع	=	الإبقاء عليها للعام الميلادي الحالي.
ع + ١	=	الاحتفاظ بها للعام الحالي زائد شهر واحد.
ع + ٧	=	الاحتفاظ بها للعام الحالي زائداً سبعة شهور.
ت م	=	الاحتفاظ بها لحين إتمام المشروع.
د	=	ملفات دائمة.

وقد تحتاج أيضا إلى أن تغير من طريقة تفكيرك في الملفات، فالعديد منا يتمتعون بعادة الاحتفاظ بالأوراق بشكل تلقائي دون هدف واضح من وراء ذلك، وهو ما يؤدي بسرعة إلى مضاعفة عدد الملفات داخل الدواليب.

حكى لي أحد المدراء في لندن عن درس كان قد تعلمه عن التحكم في الأوراق، وذلك قبل مرور عشر سنوات من لقائي به، لقد ضاقت به أماكن

حفــظ المــلفات، فما كان منه إلا أن قام في أحد طلباته الروتينية بالمطالبة باســتجلاب دولاب آخر جديد للملفات لديه، إلا أن طلبه هذا قوبل بالرفض، وعــندما ذهــب لمقابــلة رئيسه للتحدث معه في هذا الأمر، سمع منه :" إن الســبب في رفضي طلبك للحصول على دولاب آخر للملفات هو أنني لم أر منك أي دليل على أنك تحاول التحكم في كمية الأوراق التي تقوم بالاحتفاظ بهـــا. أريد منك أن (تطهر) ملفاتك بالتخلص من كل شيء لست (متأكداً) من أنك ستحتاج إليه في مرحلة من المراحل، ودعني أعرف منك النتائج وما إذا كنت لا تزال في حاجة إلى مكان جديد لحفظ الملفات". ومنذ ذلك الوقت من عشر سنوات لم يعد هذا المدير في حاجة إلى أكثر من دولاب واحد لملفات الحفظ.

شيء آخر، عليك بتبسيط الأمور كلما أمكنك. احتفظ بصورة من الردود عــلى الرسائل وثبتها خلف الأصول، إن ذلك يمكنك من تفريغ درج الحفظ مــن نصــف محــتوياته بدلاً من نثر الأوراق هنا وهناك. ولا تثقل ملفاتك بوثـــائق مشكوك في قيمتها خاصة إن توفر منها نسخ أخرى لها، واستفد من فكـــرة نـــائب رئيس أحد البنوك الذي لا يحتفظ إلا بالأصول، ويفسر فكرته بقوله : "لو كان أمامي مجرد نسخة أو صورة، فالذي أحتاج إلى معرفته ذلك الشخص الذي يكون الأصل في حوزته"، ويقول أنه لم يحتفظ سوى بدولاب واحد لحفظ الأوراق طول حياته المهنية، وهي شهادة كبيرة من نائب رئيس العاملين في مؤسسة تضم خمسة آلاف موظف وعامل.

راجع نفسك

ما مدى نجاحك في إدارتك للأعمال المكتبية والمكاتبات ؟

ضــع ترتيبا لنفسك من خلال ما يلي على أن تكرر ذلك بعد ثلاثة شهور من الآن

ابدأ تقريبا	=	صفر
أحيانا	=	١
نصف الوقت	=	٢
عادة	=	٣
دائما تقريبا	=	٤

		النقـاط
١-	يـتم التحكم في الأعمال الكتابية الورقية للتخلص من كـل الـنماذج والـتقارير وصور المراسلات التي لا ضرورة لها.	___
٢-	يـتم العمـل بأحدث نظم حفظ الأوراق لتحقيق أكبر سرعة ممكنة عند الاسترجاع.	___
٣-	تـم الأخـذ بجدول لتطهير الملفات ومازال العمل به قائماً ومستمراً.	___
٤-	لا يـتم اسـتثناء أوراق السياسات المبالغ في عددها، وأوراق الإجـراءات وكافـة الأوراق ذات الطـابع الرسمي، من هذا التطهير.	___
٥-	درست ومارست عملية القراءة السريعة.	___
	المجمـوع	___

ترك الأعمال دون إتمامها

يـــأخذ " فن" ترك العمل دون إتمامه أشكالا متعددة. فعندما نسمح بمقاطعة مـــن أي نـــوع لعملـــنا، فإننا نقوم بصورة آلية بترك ما في يدينا من عمل، وعندما نقاطع أنفسنا بأنفسنا من خلال "أحلام اليقظة" أو التمتع باستراحة أو بتوجيه انتباهنا إلى شيء آخر يطل علينا من فوق المكتب، فإننا بذلك نتخلى عن شيء في يدنا لنتعلق بشيء آخر غيره ونتشغل به. هذا الأمر ليس فريدا فـــي نوعه، فالآخرون يعانون منه أيضا. إن الأعمال ناقصة الإنجاز تصل إلى حـــدود كـــبيرة فـــي المؤسسات التي تأخذ بنظام العمالة المشتركة حيث يعـــتمد العمل في بعض مراحله على أفراد آخرين غير الذين بدءوا فيه. أما بالنســـبة لأولئك الذين يعملون لحسابهم وليس لدى الغير فإن الأعمال التي لم تـــتم حتى النهاية معهم تتنامى وتتقافز في تعثر فوق بعضها البعض وتشكل فـــي الـــنهاية ما يشبه الانهيار الجليدي ذلك لأن كل عميل لديهم يعتقد، وهو على حق في اعتقاده، أن العمل الذي يخصه هو أكثرها إلحاحا وأهمية.

ويعتـــبر الدكتور جون مي، أستاذ الإدارة السابق بمدرسة الأعمال التابعة لجامعـــة إنديانـــا هو الشخص الوحيد فيما أعرف الذي قد درس بجدية "فن إتمام العمل".

يقـــول الدكـــتور مي : "إن القدرة الواضحة لمن يكمل عمله حتى النهاية تكمـــن فـــي اندفاعه الفطري الطاغي للانتهاء منه"، فالذين يكملون أعمالهم حـــتى الـــنهاية يتمـــتعون بالمقدرة على التمسك بإنجاز عمل واحد حتى يتم

إكمالــه، وأحيانـــا فـــي ظل وجود كافة أشكال المعوقات والمشاكل، أنهم لا يســمحون بأي مقاطعة إلا في حالات الطوارئ، وحتى عندئذ يقاومون ترك أعمالهم الجارية معهم ما لم يتضح لهم بصورة قاطعة:

أ) أن أولوية الأزمة الطارئة تعلو على العمل الذي بين أيديهم.

ب) أن مساعدتهم لها أهميتها الفائقة في حل الأزمة الطارئة.

وفـــي المقابل نجد أن الذين لا يتمون أعمالهم عاجزين، لأي من الأسباب النفســية، عــن إتمــام أعمالهم بالكامل. ويمكنك التعرف عليهم من مجموع الأعمال التي تم إنجازها جزئيا، وقد يكون بعضهم ممن يقاومون بصورة لا إراديـــة الانـــتهاء الـــتام مـــن أحد الأعمال خشية ألا يخرج بصورة كاملة الجــودة، وقـــد يكون غيرهم عاجزا عن الموازنة بين الأولويات المتضاربة مما يدفعهم إلى الانتقال من عمل لآخر طوال اليوم.

وهـــناك أسباب دائمة لترك إحدى المهام في منتصف الإرجاء، وبعضها أســباب وجيهـــة. والعـــلاج هو التمرس على الانضباط الذاتي للعودة إلى المهمـــة، وإن حدث وأن قوطعت، فعليك أن تكون قد تركت المهمة في حالة يمكن معها استئناف العمل فيها بسهولة.

ولـــو حـــدث أن تـــم مقاطعـــتك في وسط أدائك لإحدى العمليات لأحد الأســـباب المشـــروعة. فـــلك أن تأخذ وقتك لتجهيز استئناف العمل فيها من جديد. وقد تردد لنفسك أنك لن تصادف هذا الوضع مرة أخرى خلال ساعة أو حـــتى خـــلال اليوم كله. وعليك أن تقول لمن يقاطعك : إنني أحتاج إلى دقيقة أو اثنتين، وسوف أكون على راحتي معك بعد ذلك، عندئذ قم بأداء أي شـــيء تـــراه ضروريا، مثل الانتهاء من جملة كنت تكتبها، أو إكمال عمود للأرقام أو الانتهاء من مكالمة تليفونية، وقم بكتابة مذكرة لنفسك تصف فيها

كيفية تخطيطك للانتهاء من العمل عند العودة لاستئناف القيام به، وضع هذه المذكرة وسط مكتبك فوق "فنجان" القهوة الذي يخصك.

ولعـــلك قـــد أدركت أن مشكلة ترك الأعمال بلا إنهاء ترتبط بالعديد من مـــبددات الوقـــت الأخـــرى مثل انعدام الانضباط الذاتي والعجز عن تحديد الأولويـــات والمقاطعـــات مـــن كافـــة الأنواع والفوضى أو انعدام التنظيم الشخصي.

وفـــي هذه "الارتباطات" تكمن الحلول لفن الانتهاء من الأعمال وإكمالها، وخصوصا:

- القيام بمكافأة نفسك بعد الفراغ من أحد المهام وليس قبلها :

- حـــدد مواعيد نهائية لنفسك، وتأكد من أنها مواعيد واقعية. وكما قال لـــي معظم من قابلتهم من أجل هذا الكتاب، فإن الخبرة هى التي تشكل أكـــبر مســـاحة عند تحديد مواعيد نهائية واقعية، لذا عليك أن تتعلم من خبرتك أنت أيضا. وعند إتمام أحد الأعمال يمكنك أن تزيد من المكافآت مـــن تحديدك للمواعيد النهائية لهذا العمل. وفي المرة التالية عندما تعد نفسك لأداء نفس النوع من العمل استفد بما لجأت إليه في المرة السابقة وقم بمراجعته . وإن لم يتيسر تحديد موعد نهائي واقعي في ظل وجود أعمال أخرى لديك، عليك بترك هذا العمل ووضعه جانبا وإلا ستجازف بـــترك كل أعمالك دون أن تكمل منها شيئا حتى نهايته.؟ إن هذا يشكل درسا "حرجا" في إدارة الوقت بالنسبة للشريحة النامية (التي تشكل الثلث تقريـــبا) مـــن قـــوة العمل التي تقوم بنفسها بإدارة أعمالها الخاصة. إن معظمهم سيأخذون الأمر من الجانب الصعب فيه. وإن كنت من الأذكياء منهم وتريد فعلا أن تستفيد لقاء ما دفعته في هذا الكتاب، عليك أن تتعلم الآن :

- إنــك بمجرد أن تعلمت أن تحدد مواعيد نهائية واقعية، اسمح لنفسك بوجــود "وسادة زمنية" تمتص التأجيلات والطوارئ التي تعرف أنها قد تظهر لك وتفرض نفسها. إن هذا الأمر يتسم بالضرورة وبصفة خاصة إذا كنت تتعامل وترجع إلى العديد من العُملاء وليس إلى مدير واحد.
- أن تحــتفظ بــتركيز واضح على أولوياتك، وإذا وقعت في الشك أو الحيرة قم بتثبيتها وتأكيدها مع رئيسك، ذلك أنه ينبغي لأولويات رئيسك أن تكون أولوياتك أنت أيضا.
- أن تتعلم توقع حدوث المشاكل وأعد نفسك لمواجهة التأجيلات غير المتوقعة.
- أن تــبقى عــلى مكتــبك خاليا ونظيفا، ولا تدع لأي شيء عليه أن يفرض نفسه على ناظريك من الأعمال التي لم يتم إنجازها للنهاية وأن يأخذك من نفسك ويدفعك إلى أن تقوم بمقاطعة عمل آخر تقوم به.

راجع نفسك

مــا مــدى نجاحك في إكمال أعمالك حتى نهايتها؟ ضع رتبة لنفسك من خلال ما يلي، على أن تكرار هذه العملية مرة أخرى بعد مرور ثلاثة أشهر من الآن.

ابدأ تقريبا	=	صفر
أحيانا	=	١
نصف الوقت	=	٢
عادة	=	٣
دائما تقريبا	=	٤

النقاط

١- عندما أقاطع في منتصف أدائي لأحد الأعمال، أبذل كل جهد لتأجيل المقاطعة واقتراح بدائل لها حتى يمكنني إتمام العمل الذي أتعامل معه.

٢- عندما يستحيل علي إرجاء أو إلغاء المقاطعة، باتخاذ الخطوات لترك العمل في أيدي من يستطيع إتمامه بدلا مني، أو أن أتركه في حالة أستطيع معها استئناف العمل بأقل قدر من التعطيل بعد الانتهاء من المقاطعة التي وقعت خلال أدائه.

٣- بما أن المكتب الذي يزدحم بالأوراق المتناثرة فوقه يولد المقاطعات الدائمة فإنني أحافظ على الإبقاء على مكتبي خاليا سوى من ذلك العمل الذي أقوم بأدائه وقتها.

٤- أقوم باتخاذ الخطوات للسيطرة على الضوضاء وعلى تلك الأشياء المرئية التي تلفت النظر وتدفع إلى الشرود عما في يدي، وأعمل على التحكم فيها كلها في جو العمل لدي.

٥- لدي خطتي لحجب المكالمات الهاتفية والزوار الوافدين المفاجئين وأكوام الأعمال الورقية، وأقوم بممارسة هذه الخطة ومتابعتها.

المجموع

طاقم العاملين غير الملائم

هـــناك جانـــبان فـــي موضوع الطاقم غير المناسب من العاملين : غير مناسب بمعنى عدم وجود ما يكفي من الأفراد، وغير مناسب بمعنى النقص في المهارات، وكلاهما راسخ الوجود !

عدد قليل جدا من الأفراد

أصـــبح اللجوء إلى إعادة تكوين الشركات وإنقاص أحجامها والتقليل من عمالـــتها من أمور الإدارة الشائعة والمعروفة في المناخ التنافسي السائد في دنيـــا الأعمال اليوم. وبات على المُدراء المتميزين أن يتعلموا إنجاز المزيد، أو على الأقل تحقيق ما ينجزونه عادة، ولكن بعدد أقل من العاملين.

تعليم الاستخدام الأفضل للوقت

إن أوضح المفاهيم وأكثرها مباشرة لمشكلة التقليل من العاملين هو تعليم قـــوة العمـــل الأساليب الجيدة لإدارة الوقت، وقد سبق لنا أن عرفنا أن ذلك الـــذي يـــبذل ولو نصف جهده بطريقة جادة أمكنه أن يوفر ساعة من الوقت كـــل يوم، ويصل الأمر إلى ساعتين يوميا، وبطريقة شائعة، مع أولئك الذين يلزمون أنفسهم بالسيطرة الكاملة على طريقة استخدامهم لأوقاتهم.

إنـــك تســـتطيع مع التعليم والتلقين الجيد أن تدفع بأفراد فريق عملك إلى النجاح، قم بالتوضيح لهم كيفية جمع الفترات التي تضيع في المقاطعات، بما في ذلك المقاطعات التي تحدث بسببك أنت. وبين لهم في تحديد أهداف اليوم فـــي العمل وكيفية وضعها تبعا لترتيب أولوياتها، وعرفهم بأن المكتب الذي يعـــلوه أكوام الملفات لا يؤثر فيك بشيء ، والمهم في ذلك فيما أرى، هو أن

تشعرهم وتعرفهم بأنك مشترك في عملية التعلم هذه مثلهم تماما. وأن حدث وقاوموا فكرة الاحتفاظ بجدول زمني لديهم مثلاً، قل لهم أنك تفعل هذا الشيء واشرح لهم كيف تم لك الاستفادة منه.

٤ أفراد
× ٢ ساعة توفير/اليوم
٨ ساعات عمل إضافية
= ١ فرد واحد إضافي في القسم

اقتراحات بتحديد العاملين

ينبغي أن تكون أول خطوة دائما في مواقف التقليل من العاملين معرفة أي التحسينات تلك التي يمكن أن تجري مع فريق العمل الحالي لدينا، وبفرض أنك قمت بهذه الخطوة، فإنها لا تكفي في حد ذاتها ذلك أنه سيتعين عليك ان تعد اقتراحا لإدارتك العليا للمناصب الإضافية التي سيكلف بها بعضهم.

عليك بإعداد تحليل مفصل محددا فيه ما يمكن تحقيقه من خلال العاملين في مواقعهم الجديدة، وهنا تصبح الجداول الزمنية أمراً حيوياً في هذه العملية. وتستطيع معهم أن توضح لهم أي الأعمال التي كانت تتم بفريق العمل بأكمله ويمكن الآن إنجازها بعدد أقل منهم وتستطيع هذه الجداول أيضا أن تساعدك في وضع أعمال جديدة يمكن إنجازها في أوقات الفراغ التي قد تتوفر من الأعمال التي يقومون بها.

المهارات غير المناسبة

يعني وجود أحد العاملين ممن لا يتمتعون بالمهارات التي تمكنهم من أداء وظيفتهم أحد أمرين : إن خطأ قد ارتكب عند إلحاقه بالشركة، أو أن

التدريب الذي تم في مجاله المعين لم يكن بالصورة التي كان ينبغي أن يكون عليها.

وعندما يتضح لك أن لديك شخصا لا تتناسب قدراته مع طبيعة عمله يكون من الظلم حقا أن تترك الأمر دون اتخاذ إجراء ما حياله. وفي هذه الحالة يكون عليك أولا أن تضع مصالح هذا الشخص في الاعتبار، ومن حقه معرفة أمر الأداء غير المرضي عنه. فالذي يحدث في العديد من الحالات أن أصحاب الأداء غير المرضي عنه. فالذي يحدث في العديد من الحالات أن أصحاب الأداء السيئ يفترضون أنهم يؤدون أعمالهم بطريقة طيبة طالما انه لم يصدر أي شيء في حقهم. ثانيا، أن من حق المدير أن يكون لديه فريق عمل قادر وكفء. وأخيراً، إن من حق الشركة أن تتوقع أن كل موقع فيه إنما تم شغله بمن هو مؤهل له وقادر عليه. إذا لا تؤجل مواجهة قضية العاملين غير المناسبين ذلك أن الضرر سوف يلحق بكل "الجبهات" معا.

أما موضوع التدريب "الهزيل" فهو شيء آخر. ومسئولية التأكد من أن العاملين قد أحسن تدريبهم إنما تقع على مدرائهم. والذي يحدث هو أن يقوم مدير إحدى الإدارات وعادة ما يكون بمساعدة إدارة الموارد البشرية بالشركة بعمل مسح تقييمي بالاحتياجات، وعمل جدول للتدريب في فصول خارجية أو خلال سير العمل، وكذلك إقامة نظام لتقييم أنواع التدريب المختلفة، كما ومتابعة النتائج.

إن هذا هو الموضوع المثالي: أما ما يحدث في العالم الحقيقي ونراه، أن التدريب في غالب الأحيان يتم بطريقة عشوائية ويتناثر هنا وهناك ويمضي بلا تنسيق، هذا إن جرى وتم أصلا، كما أن العاملين أنفسهم هم من يتعين عليهم المطالبة به في العادة.

وقـد تكـون أولا تكون في موقع يؤهلك للتأثير على شكل التدريب في شركتك، غير أنه يمكنك أن تؤثر بقوة على أفراد فريق عملك بالطريقة التي ترشهم وتقودهم بها خلال عملهم من يوم لآخر.

أمـا أصحاب الأعمال الخاصة التي يقومون فيها بالأداء بأنفسهم، فهناك العديـد من النقاط التي تم تقديمها في موضوع مبدد الوقت رقم ٦ (التفويض غير الفعال)، والتي يمكن تطبيقها هنا أيضا، وإن لم يكن لديك طاقم العاملين الذي تحتاج إليه فعليك أن :

- تكون "تحالفات" مؤقتة.
- تقوم بتبادل الخدمات مع الآخرين.
- تقدم للمتدربين الخبرة المهنية القيمة.
- تستعين بمصادر خارجية.
- تستعين بمساعدين لبعض الوقت.
- تعيين طاقم من العاملين طوال الوقت.
- تضمن"انسياب" أهداف عملك.

راجع نفسك

ما مدى نجاحك في إدارة طاقم العاملين لديك؟ ضع الترتيب الذي يتناسب معـك من خلال ما يلي على أن تكرر هذه العملية بعد مرور ثلاثة شهور من الآن.

ابدأ تقريبا	=	صفر
أحيانا	=	١
نصف الوقت	=	٢
عادة	=	٣
دائما تقريبا	=	٤

النقــاط

١- عــند شغل الوظائف بالعاملين أتأكد من خضوعهم لكافة الخطــوات المتفق عليها في عمليات التعيين بما في ذلك التأكد من مراجعهم التي زكتهم للعمل، والمقابلات التي أجريت لاختبار مهاراتهم، وهلم جرا. ___

٢- عــند ملء الوظائف بالعاملين تأكد من وجود مواصفات لــلوظيفة أو المنصــب تــتحدد فيها المهارات المطلوبة لــلأداء فــي هــذه الوظيفــة وأقوم بتصنيف مؤهلات المرشحين للوظائف في ظل متطلبات وظائفهم. ___

٣- عندما يحدث نقص في المهارات المطلوبة أوصي بعمل تدريبات مناسبة على أساس تقديرات احتياجاتنا. ___

٤- أتــأكد مــن القيــام بالمتابعة الجادة بعد إتمام التدريب لــتحديد المدى الذي وصلت إليه التغيرات المرغوبة في الأداء. ___

٥- فــي المواقــف التي يبرز فيها النقص في عدد العاملين أعمــد أولاً. إلى المراجعة لتقرير كيفية استخدام هؤلاء الأشخاص بطريقة مؤثرة وفعالة. ___

٦- لتــبرير التكلفة التي سيتطلبها وجود طاقم إضافي لدينا، أقــوم بالمطالــبة بتحــليلات لمسجلات بيان الوقت مما يــتوجب على الطاقم الإضافي في أن يؤديه، وبأي تكلفة سيتم ذلك، وماذا سيفعل الآخرون بالوقت الذي قد يتوفر لهم بسبب مساعدة الطاقم الجديد لهم. ___

المجمــوع ___

الاجتماعيات

في موضوع مبدد الوقت رقم ٢ وموضوع مبدد الوقت رقم ٥ تم لك الإلمام بالعديد من الأساليب للتحكم في المقاطعات التي تنشأ عن المكالمات الهاتفية والزوار المفاجئين، وكلاهما يتمتعان بمكونات اجتماعية "مناسبة" كما أنهما يتمتعان بإمكانية تحولهما إلى ممارسات اجتماعية غير مناسبة. لكن الافتراض في كل من هذين الوضعين السابقين أن ما دفع إلى وجودهما وتسببا فيه هو "العمل" نفسه. وقد يستوقفك أحدهم من إدارتك ليوجه إليك سؤالا، أو يفد غيره عليك طالبا منك بعض المعلومات، إننا نجد أن المنظور هنا يتسم بالطابع الاجتماعي الخالص، مجرد صديق يجيء إليك، أو، وهو الأكثر احتمالا، "يتمشى" إلى مكتبك للتحدث معك، أو لنسم الأمور بأسمائها ونقول : للثرثرة معك.

إن أسباب المحادثات الاجتماعية من الأمور التي لا يصعب اكتشافها والتي تنصب في الشعور بالوحدة؛ والحاجة إلى تغيير إيقاع ما يجرى أو تغيير الجو والمناظر، وغريزة حب الإئتناس بوجود الآخرين، وغريزة حب الاستطلاع والرغبة في الإلمام بالأمور المختلفة ومعرفة ما يجري، وكذلك "ذات" المرء نفسه، وأيضا الخوف من إحراج الآخرين والعجز عن قول "لا" لمحبى الائتناس والدردشة، والعجز عن إنهاء الحديث مع أحد المتكلمين، سوء المكان الذي يغرى بالهروب منه وزيارة الغير، وافتراض توفر دور

"سفير النوايا الحسنة" مع كل عابر وزائر، والعذر بتجنب القيام بأحد الأعمال التي تدعو إلى السأم.

ومن الصحيح بالطبع القول بأن مكان العمل يشكل مناخا أوليا للاتصالات الاجتماعية وأن تنمية الصداقات مع زملائك من العاملين معك يعد من أكثر الجوانب إيجابية في وظيفتك، كما أنه من الصحيح القول بأن العلاقات الشخصية الجيدة لها ضرورتها من أجل تواجد فريق عمل مؤثر وفعال، وأن القدرة على الانسجام مع الآخرين من مؤهلات العمل المطلوبة بطريقة شائعة. كما أنه من الصحيح وجود مجالات معينة تتطلب توفر مفاهيم المودة والانفتاح على الغير كأمر فائق الحيوية لتحقيق النجاح فيها.

لكنه من الصحيح أيضا أن من السهل المبالغة في أداء ذلك كله! ولتقم باختبار نفسك: خذ سجل بيان الوقت لمدة يومين فقط تركز فيهما على أمور المحادثات الاجتماعية فحسب. إنني أعتقد أنك ستدهش من الهلع عندما تعلم كم الوقت الإجمالي الضائع فيها عند جمعها معا، وإن كنت مصيبا في رأيي، فستكون لديك رغبة في إجراء بعض التغييرات، التي أقدم إليك البعض منها فيما يلي:

- قم بحجب الزائرين والمكالمات الهاتفية عنك وإن كان هناك سكرتيرة لك خول لها سلطة حجب كافة المكالمات والزوار عنك، إن هذا التصرف يقطع شوطا طويلا في الإقلال من حدوث الاتصالات الاجتماعية "الصافية" وعندها يكون زمام الأمر في يدك في مواصلة التركيز على عملك عندما تنهمر عليك المكالمات أو يهل عليك الزوار.
- قيم موضع مكانك الذي تتواجد فيه. لو مر كل شخص على مكتبك وهو في طريقه إلى صالة تناول القهوة، لحظيت بأكثر من نصيبك "الشرعي" من الزوار. وعلى هذا عليك بنقل مكتبك من موقعه إن أمكنك تحقيق ذلك فإن لم تستطع، فعلى الأقل أعمد إلى غلق بابك عليك في

فترات تركيزك في العمل. وإن لم يكن لك باب يخصك حرك مكتبك من مكانـــه بحيث تعطي ظهرك لكل عابر في الردهة ولكل حركة المرور الجارية فيه! فإن لم يعد لك سوى التوقف عن العمل وفيه كل عابر، بل اعمـــل تدريب نفسك بالا تقع عيناك على أي منهم. إن عليك يا أخي أن تجد طريقة تخفي فيها نفسك عنهم، وهذا كل ما هناك.

لا تحتفظ بأي مقاعد إضافية في مكتبك تغري بالجلوس عليها، وألا تجمع "عـــدة" القهـــوة الخاصة بك بعدة فناجين تغري الغير بانتظار ارتشافها، ولا داعـــي لوجود علبة "للحلويات"، إن كل هذه الأشياء تعطي الإعلان والدعوة بأن "تفضلوا واجلسوا معنا لبعض الوقت"!

- حدد طرقا لك تلمح إلى انتهاء وقت المحادثات الاجتماعية إن تواجد أحدهـــم فـــي مكتبك ومعه حجته الظاهرية بأنه جاء لغرض العمل بينما يريد في الواقع أن "يدردش" معك ويلقي عليك مهمة التصرف في الأمر كلـــه اسـمح بالنصـيب الاجتماعي من الجلسة أن يأخذ حقه بما تراه مناســبا معهـــا، ثـــم قم بالتمليح دون التصريح بأن وقت العمل قد حان لديك.

ويتم ذلك بالانتقال من حالة الاسترخاء التي كانت تتلبسك في جلستك إلى حالة تجلس فيها بطريقة عمودية فوق كرسيك استعدادا لوضع العمل. وافتح الحافظة التي أمامك وأنت تردد : "الآن، أعتقد أن ما نحتاج إلى مناقشته لعدة دقـــائق هـــو الموضـــوع الخاص بـــــ .. "أو : " شكرا لأنك أحطتني علما بمكان إجازتك، وكم أود أن أسمع المزيد عنه في وقت ما، إلا إنني الآن أود أن أسألك عن.."

وإن وجـــدت نفسك جزءا ضمن مجموعة زائرة تقف حول أحد المواقع، فعليك بتطبيق سيناريو "دش الماء البارد" موضع التندر والأمثال، خصوصا إن وجـــدت أن الوقـــت قـــد حان لتفريق المتجمعين وقل شيئا مثل : "حسنا،

أعتقد أن علينا أن نعود لأعمالنا يا حضرات الأعزاء، إن لدى ما يبقيني هنا بشـــأن أحد المواعيد النهائية، سأراكم يا شباب فيما بعد.. "وعليك أن تغادر المكـــان بعد ذلك في لهجة ودية تخلو من نغمة التهديد، غير أن الغريب أنك قد تجد فيهم من يرد عليك بقوله : "هاه، إنه يتحدث عن العمل.."، ومع ذلك فستجد أن المجموعة قد بدأت في التفرق والابتعاد.

ولـــدى بعض الناس ميل إلى مغادرة تجمعات النقاش وتركها في صمت لكـــن دون أن يتسببوا في حدوث أي حرج للآخرين، فهم يبتسمون ويومئون برؤوسهم ويهزون أكتافهم كما لو أنهم يقولون: "يا صديقي أنا لا أدري ماذا عـــلي أن أفعـــل حـــتى في مثل هذا الموقف!.."، ثم يستديرون بأنفسهم في بساطة متناهية ويشقون طريقهم بعيدا عن المكان.

- قـــف. لـــو وجدت أحد المعتادين على الثرثرة يسير في الممر وهو يقترب من مكتبك ، أبعده عنك بتحية من رأسك، فإن جاءك قم له وامش حول مكتبك وصافحه وقل له : "أهلاً بات، جميل أن أراك. ماذا هناك؟" ثـــم خـــذ خطوة تجاه الباب وأنت ترد : "لقد كنت لتوي في طريقي إلى الحســـابات لمراجعة بعض الأمور، ماذا أقول لك؟ هيا امش معي حتى نستطيع أن نتحدث معاً لعدة دقائق في الطريق إلى الحسابات".
- لا تخضـــع لهـــواة الإصـــرار على الكلام الكثير، وعليك الاحتفاظ بمركـــز الاهـــتمام لديـــك. فـــإن لـــم تأت محاولاتك بتحويل المحادثة الاجـــتماعية إلى موضوعات العمل، بمفعولها، وهو ما يحدث عادة مع الـــبعض، عـــليك أن تتمسك بالأرصفة التي تقف عليها. ولنفرض أنك فـــتحت الملف الذي أمامك وقمت بتوجيه أول سؤال في العمل وكان رد زائـــرك عليك: "كلا، انتظر لحظة، أحب أن أسألك في أحد الأمور، هل تعرف ماذا جرى لكلارنس؟".

وتـــرد أنـــت : "حسناً، نعم أعرف، وقد اندهشت لذلك وأحب أن أخوض معك في هذا الموضوع في وقت آخر، غير أنني لا أستطيع ذلك الآن لسوء الحـــظ، ذلـــك لأن أمـــامي موعداً نهائياً شديد الوطأة بالفعل علي ومطلوب لرئيســـي، هل لنا أن نتحدث في هذا الموضوع بعد العمل؟: دعنا نرى الآن، مـــا رأيـــك في الخطوة "ب" في المشروع؟ إنها نفس النقطة التي ظهر فيها التناقض في أرقام العام الماضي".

إن "الحـــليف" الذي يساندك هنا يتمثل في خطة العمل اليومية لديك، فمع ذكـــرك للموعد النهائي قم بالإشارة إلى الخطة الموضوعة أمامك. فإن كان زائـــرك من المثابرين على الإلحاح وسألك : "أي نوع من المواعيد النهائية ذلـــك الذي تعمل على تحقيق الأداء فيه؟" وهنا يمكنك أن تدير خطتك ناحيته وتدفعـــه إلى المشاهدة بعينيه وأنت تردد: "ها هو، البند ٢، الساعة ١١,٣٠، إن علي أن أقدم ذلك إلى مكتب رئيسي في هذا الموقف".

- كـــلفك زوارك بـــالعمل معك. بالنسبة لأولئك الزائرين الذين يجدون مـــتعة فـــي تجاهل محاولتك للعودة إلى عملك، هناك من ابتكر لأمثالهم طـــريقة تعد فريدة في نوعها بالفعل. لقد احتفظ بحافظة للأوراق داخل درج مكتبه وكتب عليها "الزوار"، ووضع في داخلها أوراقاً تحتوي على "الأعمال" التي ينوي إسنادها إلى أولئك الذين لا يريدون مبارحة المكتب ورأي أنـــه كلما كان العمل أكثر مدعاة للسأم والتململ كلما كان أفضل لأمثالهم. وكان يقول :

لدي دقيقتان لكي انتهي من العمل الذي أمامي قبل أن نتمكن من التحدث معـــاً. آه، عـــلى فكـــرة هل يضايقك أن تقوم أثناء جلوسك معي بجمع هذا العمود من الأرقام لي ؟ إنك عندما تفرغ من ذلك سأكون أنا أيضاً قد فرغت ممـــا أمامي وبعدها نستطيع أن نتجاذب أطراف الحديث.." وقال مبتكر هذه الطريقة أن "أصحابه" قد توقفوا عن الظهور عنده أو حوله.

إنه مكتبك

وأنت تملك الوقت فيه

- تعلم كيفية التعامل مع رئيسك. قد تقول أن كل شيء طيب وعلى ما يــرام (حتي الآن)، ولكن ماذا لو كان الشخص القابع في كرسيه أمامك قــد جــاءك مــن أجل الثرثرة وتجاذب الحديث ذات الطابع الاجتماعي معــك، وكان هذا الشخص هو رئيسك؟ إن أول شيء عليك أن تقوم به هــو أن تــتأكد مــن ظهــورك بمظهر المنشغل، ومن خلال تلميحاتك بالإشــارات المــرئية دون التصريح بالكلام اجعل المشهد يبدو له وأنت تقــوم بــالعمل فعــلاً، وأن التوقف عنه من أجل الثرثرة لا يعني سوى التوقف عنه لا أكثر ولا أقل من ذلك!

١- إن الكثير هنا يتوقف على شخصية رئيسك وعلى العلاقة التي تجمعكما. إن اســتراتيجيتك الأساسية هي توضيح أن الحد من "الاجتماعيات" أن يصــب فــي مصلحة الرئيس نفسه." يمكن لنا أن نواصل الحديث فيما بعد. إنني أحتاج فعلاً إلى مواصلة العمل في هذا المشروع الذي أؤديه لــك. "وعليك أن تضغط بعض الشيء عند النطق بالكلمتين الأخيرتين بالذات" أؤديه لك"!

أمــا إن كنت في مكتب المدير وانحرفت المحادثة بعيداً لتدخل في بحار الاجتماعيات ومياهها، كان عليك أن تقول شيئاً من هذا القبيل :"يبدو أنه من الأفضــل أن أعــود إلى عملي أم تراك لا تريد التقرير في موعده من أجل

الاجـــتماع". أو "إن لم يضايقك، أحب أن أذكر أن هناك بعض الأعمال التي تخصك على مكتبي حتى إنه علي أن ألحق بها بالفعل".

أمـــا بالنســـبة لـــلذين يعمـــلون لحسابهم وليس لدى الغير، وحتى أولئك الموجـــودون فـــي الشـــركات من أصحاب المهن المعينة فإن عمليات تبادل المعـــلومات بيـــن الأفراد والمؤسسات وعمليات التسويق والانفتاح والنماذج الاجتماعية قد بهتت ملامحها معهم وضعفت خصائصها.

وطالمـــاً لا يمكنك أن تعرف مقدماً من أين سيتم الاتصال التالي أو يمكن الحصـــول على طرف من المعلومات القيمة أو من أين يأتي المشروع القادم أو حتى الحصول على وظيفة دائمة طول الوقت (هذا إن كان ذلك ما تبحث عـــنه بالفعل)، فمن الصعب عليك أن تعرف متي انزاحت عنك القدرة على القيام بتبادل المعلومات والتسويق والاقتراح الاجتماعي وراحت منك!.

وكمـــا هو الحال مع التنبؤ بما سيحدث، فإن تحديد مواعيد نهائية واقعية والـــتخطيط، ومـــنع الأزمات من الوقوع والقيام بتبادل المعلومات والتسويق والـــنماذج الاجتماعية تشكل كلها في جوهرها تلك المهارة التي يمكن لك أن تحســـن مـــنها مـــن خلال الخبرة، وكما كنت تخصص وقتاً للتخطيط في الســـابق، وتقوم بالتقييم بعد انتهاء الأداء في أحد الأعمال، فكذلك يمكنك إن خصصـــت وقتاً لتبادل المعلومات والتسويق والنماذج الاجتماعية أن تحصل على نتائج مثمرة بصورة أكبر.

راجع نفسك

ما مدى نجاحك في التحكم في المحادثات الاجتماعية؟ ضع لنفسك ترتيباً مـن خلال ما يلي، واعتمد إلى تكرار نفس العملية بعد انقضاء ثلاثة شهور من الآن.

ابدأ تقريبا	=	صفر
أحيانا	=	١
نصف الوقت	=	٢
عادة	=	٣
دائما تقريبا	=	٤

		النقـاط
١ -	أحـتفظ ببابي مغـلقاً حتى لا أشجع الآخرين على المحادثـات الاجتماعية أثناء العمل، في الوقت الذي أتـأكد فيـه من معرفة كل شخص. إن بابي مفتوح لمن يقدم إلي بخصوص العمل فحسب.	ـــــ
٢ -	أتمرن على أساليب إنهاء المحادثات دون أن أتسبب في أي إحراج للغير.	ـــــ
٣ -	أتجـنب مواقـف المحادثات الاجتماعية أثناء العمل، باستثناء ما أراه مناسباً منها، وذلك عن طريق حجب المكالمات والزائرين بطريقة لبقة.	ـــــ
٤ -	أتأكد من أن موقع ومكان المكاتب قد تم التخطيط له بصورة تحقق الحد الأدنى من المحادثات الاجتماعية مع الغير أثناء العمل.	ـــــ
	المجمـــوع	ـــــ

السلطة أو المسئولية المبهمة

أمامـــنا شخصان ويعتقدان معاً أن المفترض بهما أن يؤديا أحد الأعمال، فيقوم كل منهما بتنفيذه، وهكذا يتم إنجاز نفس العمل مرتين!

وهـــناك اثـــنان وكلا منهما يعتقد أن المفترض أن يقوم الآخر بأداء أحد الأعمال، وهكذا لا يؤدى نفس هذا العمل بالمرة!

أو فراغ أحد الأعمال لأحدهما لينفذه، لكل الشخص الآخر لا يدري شيئاً عنه، ولذا لا يقوم بالتعاون معه فيه.

وهناك شخصان وكل منهما يعتقد أنه قد منح سلطة للقيام بأحد الأعمال، وكان إصدار التعليمات المتضاربة للآخرين.

عـــندما يكون هناك تشوش وارتباك في تحديد من المسئول ومسئول عن مـــاذا، أو كان هناك تباين بين المسئولية والسلطة فمعنى ذلك ضياع الكثير من الوقت والجهد هدراً وهباءً!

قضايا المسئولية

تـــتركز الأسـئلة المـــثارة حول المسئولية المضطربة حول "توصيفات الوظيفـــة". فعـــندما تتسم هذه التوصيفات بالسطحية وعدم الوضوح أو حتى بعـــدم الوجـــود أصـــلاً، فإن لفرص الجهود المشوشة المضطربة أن تمرح وتـــتزايد وإن اتسم التوصيف الخاص بوظيفتك بالغموض، أو لم يكن لها أي توصـــيف بالمـــرة، فـــلا يـــتعين عليك أن تواصل العمل داخل هذا الإطار

العاجـز. قـم بتقلد منصبك ورتب قائمة بالمسئوليات فيه، أو اعمل توصيفاً كـاملاً له وقدمه إلى مديرك لاعتماده. فإن حدث ووقع تداخل مع غيرك من الموظفين، حقيقياً كان أو وهمياً، عليك بتحديد مناطق "الازدواجية" . واجلس مع مديرك لمحاولة حلها.

ويحدث كثيراً في مناطق العمل وقوع "اغتصابات" غير لائقة لمسئوليات الغير، الأمر الذي يخلق مشكلة حقيقية لجهاز العاملين المخلصين، فهناك من سـيأخذ مـنك أعمالاً لينفذها بنفسه ويريحك من عناء أدائها، لكن من الخطأ السـماح لمثل هذا الأمر بالوقوع وذلك لسبب بسيط : إنك أنت المسئول عن النتائج، ولأنك موضع المساءلة عما يفعله غيرك في موقف يستحيل الإفلات مـنه. فإن وجدت نفسك في هذا الموقف اذهب إلى الشخص الآخر وتحدث ببساطة وود معه في الأمر، وخذ معك توصيف وظيفتك وقل شيئاً مثل:

" كمـا تعلم، أعتقد أن لدينا مشكلة هنا إذ يبدو أنك تقوم بأداء أشياء كان مـن المتعين لي أن أقوم بها بنفسي، إنني لا أعتقد أن علينا أن نقلق الرئيس بشـأن هـذا الأمر وأثق أنه يمكن لنا أن نحله معاً. ومن مطالعتي لتوصيف وظيفتي أجد أن هذين البندين يقعان ضمنه مما يبدو لي معه أنه يتوجب علي أنـا أن أقـوم بهما. ربما يكون علينا أن نراجع التوصيف الخاص بوظيفتك فربما يكون هناك أحد الأخطاء وكان نفس المجال من المسئولية مذكوراً في التوصيفين معاً.!!

وقـد تحصل على مثل هذا الرد : "لا أعتقد أنك بحاجة إلى أن تقلق على هذا الموضوع؛ فكل ما يهتم به الرئيس بالفعل هو إنجاز العمل وليس من قام بأدائه، ولذا لماذا لا تدعني أستمر في إتمامه؟".

وتكـون إجابـتك : "طالما أنه يقع ضمن توصيفي الوظيفي فأنا المسئول عنه". وهذا كفيل بحل المشكلة !

وإن اجنح الشخص الآخر مردداً أن المفروض أن يؤدي هو هذا العمل، فعـليك أن تـأخذ الموضـوع إلى رئيسـك من أجل توضيح الأمور. ومن المحتمل هنا أن يجري أحد أمرين؛ أن يقول المدير : "إنها هفوة وقعت سهواً وسـوف أهتم بأمرها" أو : "ربما أكون أنا المسئول عن هذا الخلط لقد كلفت دودج فعلاً بالتنفيذ، ولم يخطر ببالي أبداً أنه من اختصاصاتك. إنك على حق غيـر أنـني لا أرغب في أن أسحبه منه في نصف الطريق. دع الأمر يمر هـذه المرة، وليكن دودج هو المسئول عن النتائج. إننا سنسوي هذا الوضع فـي المـرة القادمة" وعليك في أي من الحالتين أن تركز على متابعة سير العمل مع الرئيس، بطريقة تتسم بالكياسة والذكاء بالطبع!

قضايا السلطة

عـادة ما توضع المسئوليات، أو الأسئلة المثارة حول من واجب عليه أن يقـوم بهـذه الأعمـال، داخـل توصيفات المنصب أو الوظيفة، وهنا يكمن الطريق الرئيسي لحل مثل هذه المشاكل. لكن السلطة شيء مغاير ومختلف. إن السـلطة هي "القوة" التي تتيح لك أداء الأعمال التي تقع تحت مسئوليتك، والقـوة عـلى التوقيع على أوامر الشراء بالنسبة للمواد الضرورية، والقوة على استخدام وقت ومواهب العاملين الآخرين في فريق عملك.

إن أخطـاء فادحـة تقـع في كل يوم بسبب المُدراء الذين يسندون للغير مسـئولية القيـام بأحد الأعمال دون أن يمنحوهم معها سلطة المكافأة، وفي سـعيهم المخـلص لأداء العمل الذي يصادف العقبات في كل منحي، يضيع قـدرا مـن الوقت لا يمكن تصديق حجمه بالفعل، هذا بخلاف الدمار الذي يلحق بالروح المعنوية للعامل المخلص المجتهد.

لقـد أحبت ماري وظيفتها إلى حد كبير، وقام رئيسها دينيس بإسناد قدر كـبير مـن المسئولية إليها، وكان يعهد إليها بالمهام التي تزيد في تعقيداتها

ومتطلـــبات الجهـــد مـــنها مـــا يفوق تلك التي كان يعهد بها إلى غيرها من المســـاعدين فـــي وحدتها. ولكن كان هناك ما هو أكثر من ذلك مما شعرت معه بعدم الارتياح والصدود . لقد عاد رئيسها لتوه من إحدى جلسات النقاش حول إدارة الوقت وطلب منها أن تبدأ في حجب المكالمات والزوار. وعندما ســـألته عـــن الطـــريقة التي يجب بها تحقيق ذلك، أجابها : "اعرفي فقط ما يـــريدون، وإن لم تتمكني من الرد عليهم بنفسك، حددي موعداً لهم أو رتبي لي مكالماتي للرد عليهم." قال ذلك ومضى في طريقه إلى داخل مكتبه ليغلق الباب عليه، وهو الأمر الذي نادراً ما قام به من قبل.

وبعـــد مـــرور فـــترة قصـــيرة جـــاء ليو، وهو من أفراد فريق العمل المتمرســـين، لمقابـــلة الرئيس. وعند اقترابه من باب الرئيس دينيس حاولت ماري أن تعترض طريقه وهي تردد :"هل يمكن لي أن أساعدك يا ليو؟".

وكـــان أن أجاب : "لا، أريد فقط أن أحظى بدقيقة واحدة مع دينيس." ثم مضى في طريقه تاركاً ماري وهي تشعر كمن فشل في مهمته.

مـــن المخـــطئ هنا؟ ليس ماري على أي حال، لقد حاولت أن تؤدي ما طـــلب منها القيام به، وليس المخطئ ليو أيضاً، فلم يكن له من سبيل لمعرفة "الإجـــراء الجديـــد". إن الخطأ إنما يقع على دينيس. لقد كان عليه أن يشرح لفريقه ما كان يحاول تحقيقه من خلال عملية "الحجب"، وكان عليه أن يطلب منهم أن يتعاونوا مع ماري في هذه العملية.

إن مشاكل المسئولية المبهمة والسلطة تظهر على السطح عندما يتم اتحاد مؤسســـتين معاً كما هو شائع الآن مع عمليات الإدماج والامتلاك. وقد أتيح لي منذ وقت قريب أن أشهد موقفاً يمثل مضيعة للوقت حقاً خلال ما تكشف أمامي في إحدى عمليات "الدمج" هذه.

تـــم بيع الشركة "أ" وهي من شركات التصنيع الصغيرة إلى شركة أكبر مـــنها هـــي الشركة "ب". وكان المالك السابق للشركة "أ" قد تم تعيينه مديراً عامـــاً للشـــركة الجديـــدة الموحدة المكونة من "أ" و"ب" وقام بتعيين المدير الســـابق لمكتـــبه كمساعد له وحدث أن قام رئيس الشركة "ب"، الذي أصبح الـــرئيس التـــنفيذي للشركة الموحدة. أ/ب، بالطلب من مساعد المدير العام (مديـــر الشـــركة "أ" السابق) أن يجمع بعض الملفات الشخصية السرية من الشخص الذي كان مديرا لمكتب الشركة "ب" وهو الشخص كان من المتوقع أن يكون المدير العام المساعد إلا أن مدير مكتب الشركة (ب) رفض تسليم المـــلفات حـــتى بعـــد أن أبدى له مدير الشركة "أ" أن هذه هو طلب الرئيس التـــنفيذي. وهـــنا سأل مدير المكتب "أ" عن اسم مدير المكتب "ب" لتوضيح الموقـــف إلا أن الأمـــر تحول إلى نائب الرئيس الذي كان خارج البلاد لعدة أسابيع، كما أن الرئيس التنفيذي كان أيضا غير موجود في ذلك الوقت لذلك لم يكن أمام مدير مكتب الشركة"أ" إلا أن يعود خالي الوفاض.

كـــم عدد الأفراد الذين ضاع وقتهم هنا؟ مدير المكتب "أ" الذي لم يتمكن مـــن إنجاز مهمته، ومدير المكتب "ب" الذي أستنفذ الكثير من الوقت لشرح موقفه والمدير العام لـــ "أ" و "ب" اللذين كان عليهما مقاطعته لشرح الموقف له. بالإضافة إلى رئيس "أ" و "ب" الذي كان عليه سماع المشكلة للبت فيها. هـــذا بالإضـــافة إلى كل هؤلاء الذين شاركوا في إزالة الخلاف وسوء الفهم بين الاثنين. وكان يمكن تجنب كل ذلك إذا أخذ الرئيس التنفيذي للشركتين "أ" و "ب" لحظـــات مـــن وقته لاستدعاء مدير المكتب "ب" وتحذيره. إن منح الســـلطة لأي شـــخص يتوجب معها التأكد من إدراك الآخرين لذلك. ولكي تكون أكثر فعالية يجب منح السلطة علانية وأمام الكافة

راجع نفسك

ما هو مدى نجاحك في توضيح المسؤولية أو السلطة؟ ضع ترتيبا لنفسك فيما يلي ثم كرر ذلك بعد ثلاث شهور من الآن:-

أبدا تقريباً	=	صفر
أحيانا	=	١
نصف الوقت	=	٢
عادة	=	٣
دائماً تقريباً	=	٤

النقاط

١- أقوم بانتظام بتحديث مواصفات الوظيفة لجميع الأفراد المسئول عنهم لضمان تحديد المسؤوليات والسلطات الممنوحة لهم بالضبط. --

٢- عندما أقوم بتفويض المسؤولية للآخرين أتأكد أيضا من تفويضهم بسلطة المكافأة --

٣- عند بحث أسباب التفويض غير الملائم أقوم تلقائيا ببحث إمكانية عدم وجود سلطة المكافأة. --

٤- في حالات المسؤولية والسلطة المضطربة أقوم تلقائيا ببحث إمكانية وجود خلل في التوصيف الوظيفي. --

المجموع --

الاتـــصـــال الســـيء

قـــم بجمع عدد من رجال الأعمال معا ، وأسألهم عن أكبر المنغصات التي ســـمعوا بها في حياتهم، فستجد أن تسعة رجال من كل عشرة منهم رددوا عـــليك قصـــة تـــدور حول " سوء الاتصال " بين الناس وستجد أن الحملة "الموجعة " في الحكاية كلها تمضي على هذا النحو : " وعندما توصلنا أخيرا إلى تصـــور كامل للموضوع كله، وجدت ذلك الذي أتحدث إليه يقول لي : لكنـــني ظنـــنت أنك قلت إن البعض يجيد الاتصال بالغير دون أن يحاول ، والـــبعض الآخـــر يحـــاول دون أن يحقق اتصالا. أنها مهارة دقيقة لم يفهم أمـــرها جيدا ، وكثيرا ما نأخذها على أنها أمر مسلم به ، فنحن نعرف كيف نتكـــلم ، والآخـــرون يعرفون كيف ينصتون ، هذا هو كل المطلوب، لا ، خطأ! فالاتصال الفعال اعقد بكثير من مجرد ذلك. وكل من يشترك في أي اتصـــال، عليه أن يخرج بنفس المعاني التي تحملها الكلمات المستخدمة في الحديـــث، ووقوع اللبس وعدم الفهم ولو في كلمة واحدة يمكن له أن يسبب "الدمـــار " ! على المتحدث ، " الموصل " أن ينتبه بعناية إلى اختياره أفضل قنوات التوصيل في الموقف الذي يجابهه ، وعلى المتلقي للاتصال أن يكون فـــي حالـــة يـــنعم فيها بصفاء الذهن لتلقى المعلومات، كما يتعين أن يكون التوقيت سليماً بالنسبة للطرفين معا. وعلى المتحدث الموصل أن يعنى بتقديم مـــا يكفى من المعلومات حتى يتمكن المتلقي من فهمها بالكامل ، ولكن مع عـــدم المبالغة في ذلك، حتى لا يضيع بعضها من المتلقي وتتسرب منه . إن الاتصال ليس بسيطا ، إلا أنه " الوسيط " الذي يتم من خلاله إنجاز الأعمال، وعلى ذلك، فإنه من المناسب لنا أن نتعلم أساليب أفضل عنه.

خطوات لتحقيق اتصال أفضل

لا يهـم إن كنت تتحدث بطريقة رسمية مع أحد الأشخاص، أو كنت تخـاطب مجموعة مألوفة لديك كما يحدث في اجتماعات طاقم العاملين بالشركة ، أو تقوم بإجراء مكالمة تليفونية ، أو تكتب رسالة أو مذكرة ، أو كنت تلقى خطبة رسمية في تجمع كبير من الحضور ، لا يهم كل ذلك ، لأن عملية الاتصال الفعال لها خطواتها الأساسية المعينة .

١. وضـح غرضـك . فإن لم تكن متأكدا من السبب الذي يدعوك لتوصيل أحد الأمور، بدا من المحتمل لانعدام اليقين لديك أن يكشف عن نفسه ويعوق من فاعلية اتصالك ويحد منه .
٢. عليك باختيار القناة المناسبة للتوصيل . هل تكتب رسالة ، مثلا؟ هـل تجرى مكالمة هاتفية ؟ هل تذهب إلى الشخص المعنى وتحادثه شخصيا؟
٣. يجـب أن تتمـتع الرسالة بأكبر قدر من الوضوح . إن عليك أن تسـتخدم لغـة بسيطة، فهدفك أن تكون مفهوما ولا تقم باستعراض ثروتك اللغوية أمام الآخرين .
٤. عليك أن توضح كلماتك قدر الإمكان (قل لي كيف حال اختيارك واستخدامك للكلمات ؟) وعلى ألا تتسم جملك بالتداخلات إلا في أقل الحـدود الممكـنة، وأن يتم اتصالك عندما يكون المتلقي في أفضل حالات الاستعداد للتلقي.
٥. اطـلب من المتلقى استرجاع ما قمت بتوصيله من أجل مراجعة تحقق فهمه والإلمام به.
٦. لا تفـترض أبداً أنك على نفس موجة الشخص الذى تعمل معه، وذلك بالنسبة للأهداف الخاصة بأحد المشروعات.

عندما يكون المرء مستمعا جيدا

اســأل واكتشــف موقعك قبل أن تمضى لأميال عدة على الطريق تجاه هدف غير مرغوب أصلاً.

صــادفت مــنذ عدة أعوام هذه المعلومة : إن الشخص المبالغ العادي لا يتمــتع ســوى بخمســة وعشرين في المائة من القدرة على الاستماع، إننا نقضي وقتا أطول في الاتصال بالآخرين عن ذلك الوقت الذي نتحدث فيه أو نقــرأ أو نكــتب، ومع ذلك فإننا لا ندرك سوى أقل القليل عن هذه الحقيقة ، وكــان الدكــتور رالــف نيكولاس، أستاذ الاتصالات السابق بجامعتي ايوا ومنيســوتا قــد قام بدراسة عن موضوع الاتصالات من فترة ، إلا أننا نجد اليــوم أن هــناك العديد من الكتب والمقالات وحلقات النقاش التي تستند في أساســها على دراسة الدكتور نيكولاس . وان كنت معنيا بمهارات الاتصال لديــك فسوف تحتاج أن تضع في الاعتبار تلك الأفكار التى قمنا " بتعديلها " لك من دراسة نيكولاس نفسه.

١. تجــاهل نوازعــك التي تشدك وأنصت بعقل مفتوح ، ولا تتحامل.
٢. تجــنب المــبالغة فــي الإثــارة ، ولا تبالغ في التعامل مع الكلمات المشحونة بالعواطف.
٣. أنصــت للــنقاط الهامــة وتجاهل التفاهات ، واحصل على الحقائق الأساسية التي تتصل بالنقاط الرئيسية.
٤. سجل الملاحظات لتعميق الفهم، وتجنب تخزين المعلومات الزائدة عن الحد في ذهنك.
٥. تجــنب ما يدفع إلى الشرود عن الموضوع الأصلي وركز الانتباه.
٦. وجه الأسئلة.

٧. حـــاول أن تكتشف وتفسر لنفسك حركات الجسد ولغته من الإيحاءات إلى تعبيرات الوجه إلى نغمة الصوت .
٨. أقرأ ما بين السطور وما الذي " لم يتم " قوله .
٩. تجنب الوقوع في إغراء القيام بالمقاطعة .

استخدام الكلمات الصحيحة

يمكـــن لأكـــبر الأمـــور إثـــارة للدهشـــة أن تحدث في الاتصالات بين الأشخاص بعضهم البعض، ذلك لأنك ستجد شخصين يفهمان الكلمة الواحدة تـــبعا لطـــرقهما المختـــلفة، ربما للغاية، في التفكير، وكل منهما يعتقد أن الآخر يسبغ على الكلمة المعنى الذي يرتضيه هو ، ولذا لن تجد أياً منهما قد فكر في إمكانية وقوع نوع من الاتصال "المعتل" بينهما

اتخذ لنفسك وقتاً من أجل أن :

- تنصت بالكامل
- توضح الافتراضات
- تختار كلماتك بعناية
- تطلب استرجاع ما قبل
- انك بذلك سوف توفر الوقت في النهاية

إنـــنا نجـــد أن الأمر في الغالب يحدث على هذا النحو في دنيا الأعمال : يقـــوم المدير بإملاء مذكرة سريعة على طاقم العاملين مصدرا تعليماته فيها بـــأداء أحد المهام ثم يغادر المكان ليلحق بالرحلة التي سيقوم بها، وبعد أن يكـــون الرئيس قد ذهب، تقوم المساعدة بكتابة المذكرة وطبعها وتوزيعها . ولا تمضـــى فـــترة طويلة إلا ويجئ أحد أعضاء فريق العمل ليقول : "ماذا تعـــنى هـــذه الجملة في هذا المكان بالذات ؟ انك لو نظرت أليها من ناحية معيـــنة لوجدتها تطلب شيئا ، غير أنه يمكن لها أن تعنى (شيئاً آخر) أيضا.

أريد أن اعرف ما هو المطلوب ؟" وتدرك السكرتيرة المساعدة التي لم تضع في اعتبارها التفسير الثانى الذي أورده زميل العمل أن الجملة غير واضحة فعــلا، غير أنه لا يمكن الوصول إلى الرئيس المشغول برحلته الآن، وعلى ذلـــك "يــتجمد" كـــل شئ ويقف عند هذا الحد حتى يتيسر لها سؤال الرئيس الغائب.

ولكـــي نـــتقى مثل هذه المواقف المضيعة للوقت، ويصبح على الرئيس تأصـــيل عادة إطلاع سكرتيرته أو مساعدته على طرقه وأساليبه أو تعميق خـــلفية معـــلوماتها وإثرائها. فلو كان الرئيس قد سبق عملية الإملاء الفعلية بملاحظـــة عـــن خـــلفية المذكرة التي سيوجهها ، بقوله مثلا :" أود من كل شخص فيكم أن يعد بعض الأفكار عن كيفية إمكان تحسين تخطيط المساحة الخاليـــة حولنا."، عندها ستكون السكرتيرة قادرة على إيضاح كل شئ حتى التعـــبيرات الغامضـــة التي ترد في المذكرة لأنه قد تم معرفة قصد الرئيس وغرضه .

وهـــناك مشـــاكل تكمـــن فى التعبيرات الشائعة التي يضفي عليها بعض الناس المعنيين معاني خاصة عليها.

حـــدث أن صدرت التعليمات لأحد المصممين بشركة هندسية بأن ينجز أحـــد المهام "بأسرع ما يمكن" ، وكان مدير المشروع قد استخدم هذه العبارة كرمـــز بأن "هذا عاجل للغاية"، لكن المصمم فهمها على أنها "عندما نتمكن من ذلك".

وجـــاءت المـــرة التالية، وكان المصمم جاهزا باقتراح بناء معه:" كما تعـــلمون أن أحد الأشخاص طلب منى أن أؤدي أحد الأعمال، وبأسرع ما يمكـــن، ووقعت في الحيرة وقتها لأنني لم افهم ماذا يعنى بالضبط. إننا إن اســـتطعنا أن نحدد موعدا نهائيا فعليا لهذه العملية الآن". فإن ذلك سيساعدنى كثيراً.

فهم الاتصال الغير شفهي

يقول لنا خبراء الاتصال بأن ٧٠ % من كافة أنواع الاتصال يتم بطريقة غيــر شفهية، منطوقة. فقد يتم الاتصال من خلال حركة الفم أو التعبير في العيــون أو بالطــريقة التي نجلس بها على المقاعد . إننا نستخدم هذه اللغة الصــامتة بــنفس الكثرة أو القلة التي نستخدمها في كلماتنا المنطوقة فعليا، ونــرددها بصوت مسموع. والأكثر من ذلك، أننا عادة نستطيع التحكم في اختيارنا للكلمات عندما ننطق بها، إلا أننا لا نستطيع على الدوام أن نسيطر على الاستجابات الشفهية غير المنطوقة، إنها "تقول " الحقيقة.

مــثلا ، ماذا يعنى جلوس أحدهم وقد عقد ذراعيه ومدد ساقيه لينعقد عند طــرفي القدمين، ومال بجسده في غير اتجاهك ولا يوجد سوى وجهه الذي كــان يديره ناحيتك ؟ إن ذلك يعنى أن هذا الشخص قد توقف عن الإنصات إليك.

عندما لا تفهم ما يقال

يقــع الاســتخدام الماهر لعملية " الاسترجاع " وقوع سوء الفهم بالنسبة للاتصــال مــن كافة الأنواع. فإن كنت أنت الموصل تعين عليك أن تتعلم أساســيات عمــلية الاسترجاع. وان كنت أنت المتلقي للاتصال ، فعليك أن تصر على تعلمها أيضا !

مــا يــلي عــبارة عن شكوى شائعة : "إن الرئيس يتكلم بطريقة سريعة بــالفعل ويأمل منى أن أخمن له الباقي..". إن المدير الذي "يقذف" بتعليماته ثم يهرع خارجا من المكان، ولم يكن حصيفاً أو ذكيا بما يدفعه لقضاء عدة دقــائق إضــافية ليتأكد من فهم الآخرين له، هذا المدير لا يخلق شيئا سوى الفوضى، كما عمل على إضاعة الوقت.؟ دعنا نتخيل المشهد.

سـوف يغـادر الرئيس الشركة من أجل رحلة تستغرق منه ثلاثة أيام ، ويقـوم باسـتدعاء سـتيفن، وهـو مدير جديد للمشاريع ، من أجل إجراء "مـراجعة" الدقيقـة الأخيـرة، وفى حديثه بسرعة، يلقى المدير بأربعة أو خمسـة بنود للتدوين متوقعا أن ستيفن يتابعه في سرعته، ثم يتوجه بسؤله بضيق ونفاذ صبر : "هل فهمت ودونت كل شئ ؟" إلا أن ستيفن الذي غطى الشـك صفحة وجهه يقول : "نعم ..نعم، اعتقد ذلك ." أما الرئيس الذي كان غافلا عن كل الدلالات التي تشير إلى إن ستيفن "لم" يفهم يقول في عصبية : "حسـنا هكذا الأمر إذن. اطلب من كارين أن تأتى إلي، هل هذا ممكن ؟! " ويقوم المدير بإعادة نفس أداء هذا على سكرتيرته !

إليـك مـا كـان عـلى ستيفن أن يفعله ، فحتى إن كان غير راغب في الاعـتراف بالشـك فـي نفسه، وحتى لو كان الرئيس نافذ الصبر و"شرس" الطـبع، كـان على ستيفن أن يقول : "كلا، إنني لم افهم." إن عدم الارتياح المؤقـت أفضـل مـن إضاعة ثلاثة أيام عمل أهدرت في توجهات أسيء فهمها.؟

ومـاذا عـن كـارين أن تفعـل ؟ لنأخذ شيئا من شيرلى ولسون، تلك السـكرتيرة الرائعة التي علمتني طرقا في التنظيم الشخصي (طالع موضوع مـبدد الوقـت رقم "١٢"). لقد فعلت معها نفس ما طالبتك ألا تفعله، فلقد صـعدت عـلى مكتبها ورددت عددا من التعليمات وسحبت حقيبة أوراقي، واندفعـت خارجـا من الباب . ولم أشعر وأنا في السيارة إلا بوجود شيرلي ورائـي تمامـا . كانت هادئة ومتماسكة تماماً وركبت ودلفت داخل السيارة وجلسـت عـلى الكرسي لتقول لي بهدوء : "والآن لماذا لا تعيد على كل ما قلته مرة أخرى ،أنني سأدون ملاحظات كاملة هذه المرة . أنت تقود السيارة وأنا أكتب ، وسأقوم بقيادة السيارة عند العودة من المطار وأحضر لاستقبالك عـند عودتـك إليـنا." وفعلا جذبت مفكرة الكتابة الخاصة بها ، ولم أعد أتصرف على هذا النحو مرة أخرى بعد ذلك أبدا.

راجع نفسك

ما مدى نجاحك في الاتصالات ؟ ضع لنفسك الترتيب الذي يتناسب معك من خلال ما يلي، وكرر نفس الأمر مرة أخرى بعد مرور ثلاثة أشهر من الآن.

أبدا تقريبا	= صفر
أحيانا	= ١
نصف الوقت	= ٢
عادة	= ٣
دائما تقريبا	= ٤

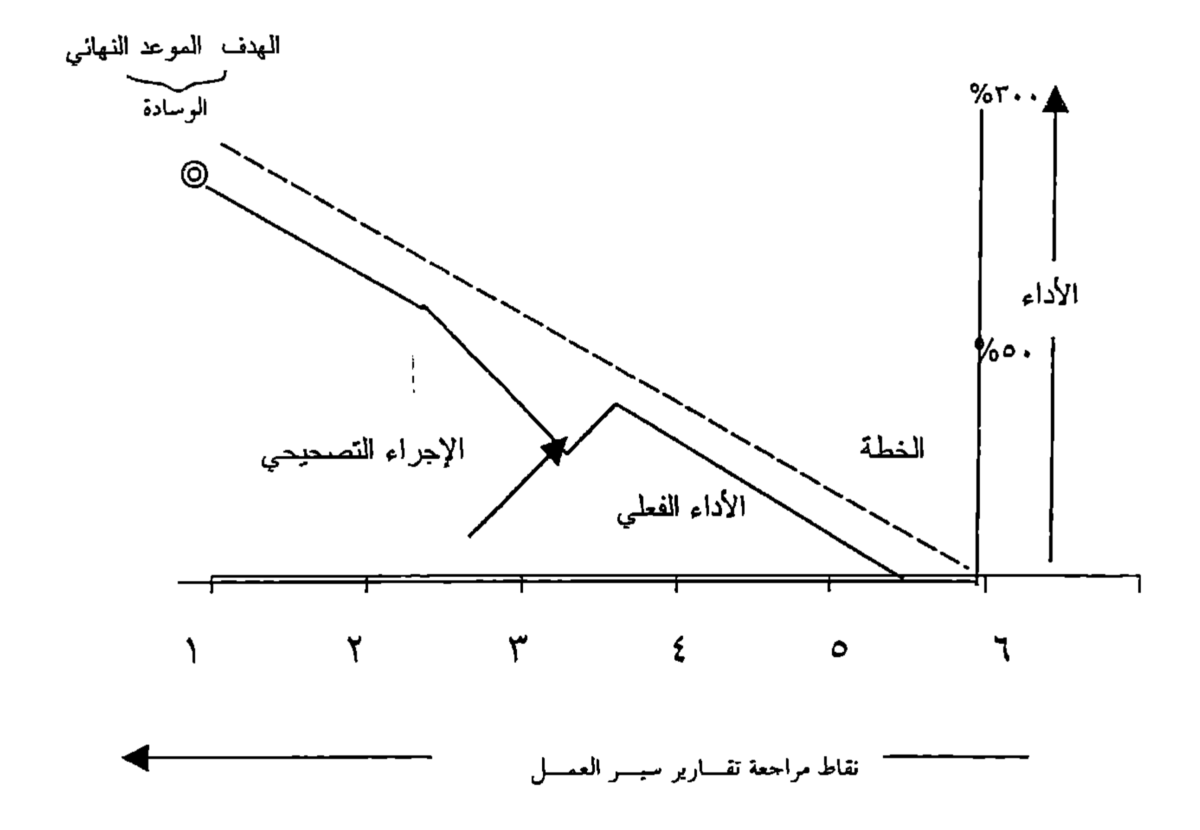
	النقاط
١-أقوم بتوضيح الغرض من أي اتصال قبل محاولة القيام به	________
٢- أضع رسالتي في شكل لا يمكن أن يخطئ في فهمها	________
٣- أقوم بانتقاء قناة التوصيل (شفهية، مكتوبة، غير شفهية) بكل عناية قبل عملية الاتصال.	________
٤- اختار توقيت الاتصال لضمان الحد الأقصى من الانتباه	________
٥- أراجع "الاسترجاع" لضمان أن الاتصال قد تم فهمه كما قصدت وأردت.	________
المجموع	________

الضوابط غير المناسبة وتقارير سير العمل

سبق لنا أن ناقشنا مزايا تحديد المواعيد النهائية بالنسبة للأعمال ، وتقسيم المشاريع الكبيرة إلى شرائح أصغر، وتحديد تواريخ كنقاط للمراجعة المؤقتة وإقامـــة، "وسائد زمنية" للسماح بامتصاص فترات التأخير التي لا مفر منها (طـــالع مـــبددات الوقت أرقام ١٠،٨،٣،١)، والتعقيدات المفزعة التي تنشأ عـــن فشـــلنا فـــي تحقيق هذه الأشياء. وسنقوم في هذا الجزء بالتركيز على خطـــوة أساســـية في هذه العملية، وهى خطوة لها أهميتها الحيوية الكبرى، والـــتي كثيرا ما يهمل شأنها أيضا، حتى أنها استطاعت أن تحتل مكانها في قائمة مبددات الوقت على نطاق العالم كله.

إن الحاجـــة إلى الأشـــراف وضـــبط الأمور تمثل مطلبا جوهريا في أي مشـــروع كـــبير، وافضـــل وسيلة لتحقيق ذلك هو عمل تقارير لسير العمل وتقدمـــه بصـــفة دورية. وسواء كان المشروع تحت إدارتك أنت، أو قمت بـــتفويض غيـــرك لـــلقيام بـــه ، فان تدفق الأحداث ينبغي له أن ينظم حتى تستطيع الاحتفاظ بتقدم قوة الدفع لديك، وتقييم الأداء في ظل الخطة في أي حين، واكتشاف المشاكل فور وقوعها.

واحـــد النظم الممتازة لرصد المشروعات هو "الخط الزمني"، الذي سماه الـــبعض الطـــريق إلى إلغاء نصف كل المشاكل. ولهذا الخط ثلاث عناصر رئيســـية مقدمـــة لك بيانياً في الشكل ١١، وهذه العناصر هي : الموعد الـــنهائي، الهـــدف (كـــي يزودك بالوسادة الزمنية التي لا تقل عن ٢٠ في المائة). ونقاط المراجعة التقارير المنتظمة لسير العمل.



والغـــرض من تقارير سير العمل هو أن تقدم لك الكيان الذي يمكنك من خلالـــه اكتشـــاف "الانحرافات"، والمشاكل المحتملة ، أو أي أحداث أخرى غيـــر متوقعة، قد يكون لها أثرها السلبي على المشروع، والتعرف عليها في الوقت المناسب لاتخاذ الأجراء التصحيحي معها، في الوقت الذي يكون فيه فعل ذلك مجزيا دون تكلفة حقيقية، ويتوقف تحديد الوقت الذى يقع بين الـــتقارير إلى حد كبير على طبيعة المشروع وعلى الموعد النهائي الأخير، وقـــد تحـــتاج إلى تقارير من هذا النوع كل ثلاثة شهور أو كل شهر أو كل أســـبوع أو حـــتى كل يوم، رغم أن التقارير الشهرية والأسبوعية منها هي الأكثر شيوعا في الاستخدام.

هـــذه التقارير تخدم وظيفة أخرى أيضا : إن كل تقرير منها يمثل موعدا نهائيـــا في حد ذاته بما يشجعك ويدفعك إلى إتمام ذلك الجزء من المشروع فـــي وقت معين لان هناك من يتوقع منك ورود التقرير إليه، حتى لو كان

هــذا الشخص هو أنت شخصيا. أما نقاط التفتيش فتدعم الإحساس بالأولوية وتقدم وسيلة آلية يمكن لك بها أن تقيس مدى تقدمك في العمل.

والتوصــية الــتي تقدم إليك مع أي من المشاريع الكبيرة التي تقع تحت مســئوليتك هى أن تقــوم برسم خطة المشروع على أحد الصفحات، محددا فيهــا خطــوات العمل المطلوب مع ارتباط كل منها بالمواعيد المطلوب فيه الانــتهاء مــنها وطبق هذا الأمر مع كل مشروع آخر، حيث تحدد صفحة مســتقلة منفصلة لكل منها، وبمجرد أن تحدد الموعد النهائي الأخير وقمت بتوضــيح الوســادة الزمنية ونقاط المراجعة ، قم بنقل كل تلك المواعيد إلى خططــك الشهرية والأسبوعية للعمل (طالع موضوع مبدد الوقت رقم ٣). وســوف "تنعكس" أولوية المشروع من خلال أولوية المواعيد التى حددتها لكل نقطة من نقاط المراجعة في خطة عملك اليومية.

تقارير سير العمل في موضع التنفيذ

عندما نلقى نظرة على كيفية عمل واستخدام هذه العملية، بادئين في ذلك بــأحد مشروعاتك، ولنفرض أن رئيس إدارتك أراد أن يعد برنامجا تدريبيا لــلموظفين الجدد وكلفت بمسئولية تقديم تدريب بالفيديو عن فن إدارة الوقت لأعضـــاء فريق "الطاقم المساند" بالشركة. انك ستبدأ في التفكير في البدائل والســؤال عــن التكاليف النسبية. وبمجرد أن يتم الاتفاق على الأخذ بأحد المفاهيم، ستعمل على التفكير في الخطوات الجانبية الأخرى معها، ثم تقوم بوضعها جميعا داخل إطار زمني معقول واضعا في الاعتبار الموعد النهائي الذي تم تحديده لك. وعلى ذلك قد تكون صفحة خطة المشروع التي تقدمها على نحو مشابه للموجود هنا في الشكل ١١.

والآن لنتطلع إلى المشروع الذى قمت بتفويض غيرك من أعضاء فريقك بأدائــه، هــذا الشخص سيكون مسئولا لتطوير الخطة للمشروع، غير أن عــليك أن تكــون ملما بالخطوط العامة للخطة، كما يتعين عليك أن تسجل مواعيد نقاط المراجعة في مفكرة التواريخ لديك.

شكل رقم ١١ (نموذج لخطة مشروع)

	الشهـــر			الشهـــر			الشهـــر			الشهـــر		
صورة التدريب	يناير			فبراير			مارس			ابريل		
	١	١٨	٢٠	٣	١٥	٢٦	٥	١٢	١٩	٢	٩	٢٣
١- بحث البدائل؟	ب	أ										
الاستشاري؟												
٢- الميزانية	ب	أ										
٣- اختيار النموذج			أ									
٤- الخطوط العريضة			ب									
- بحث البدائل الأخرى			س									
- أفكار من جهاز العاملين			س									
- المسودة الأولى					س							
- المسودة الثانية						أ						
٥- الأسكربيت						ب						
- المسودة الأولى								س				
- المسودة الثانية									س			
٦- المرئيات							ب					
- مقابلة												
- توقيع العقد								ب	أ			
- لوحات المشروع												

ب : التاريخ المحدد لبدء العمل

س: تواريخ فحص سير العمل

أ : الموعد النهائي للانتهاء.

ومـن الأفضـل أن يقـوم الشخص المفوض بالأداء، باقتراح الجدول الزمـني لـلأداء بمعرفته، وعليك عندما تسلمه المشروع أن تسأله :" كيف ينـبغي لنا أن نمضي فيه ؟ متى يناسبك أن ترجع إلي بخصوص تقدم العمل وسيره ؟"

"حسنا، إنها عملية تتطلب ثلاثة شهور لإنجازها. ماذا لو تم الرجوع إليـك بالتقرير مرة كل أسبوع في يوم الخميس، ثم في كل يوم في الأسبوع الأخير من العملية ؟"

"يـبدو لي أن هذا اقتراح طيب فقط لو أننا قمنا فيه بتغير واحد، فطالما كـان هـذا أول مشروع ضخم لنا معا، لماذا لا يتم تقديم التقرير يوميا في آخر أسبوعين من العمل فيه؟"

شكل رقم ١٢ - عينة لمصفوفة المراقبة والإشراف

القســـم : ______________

تاريخ الإشراف	الإجراء	الإجراء	الإجراء	الإجراء
١				
٢				
٣				
٤				
٥				

وثمـــة ملاحظـــة، إن تقارير سير العمل يصبح لا معنى لها إن جاءت متأخرة بصورة مبالغ فيها، ولذا إن افتقدت وجود أحد التقارير لعدم وروده إليك في موعده، قم بمراجعة هذا الأمر مع أفراد فريق عملك واسألهم :

"ماذا حدث ؟"

"الحق، أنني لم أجد شيئا كثيرا حتى اعمل التقرير، إلا أنني أعرف أننا سـننتهى مـن إتمـام جزء على يوم الاثنين ولذا قررت الانتظار حتى ذلك الحين."

"حســنا ،لكــن أحب أن أقول لك أن هذه الطريقة لا تعجبني في العمل. وأعتقد أنه كان الأفضل أن تأتى في اليوم المتفق عليه وتقول لي : (لاشيء يســتحق الكتابة عنه، ولنجدد موعدنا إلى الاثنين القادم. على كل لتكن هذه آخر يحدث فيها ذلك، اتفقنا ؟"

وإن تكــرر هذا الأمر مرة أخرى استدع الشخص المعنى والتق به للمرة الثانية وقل له : " يبدو أنه علينا أن يكون لدينا تقارير يومية عن تقدم العمل طيلة ما يتبقى من هذا الأسبوع."

وقــد اســتطاع رئيــس إحــدى الكليات في نيوانجلند أن يعد "مصفوفة" للمراقــبة (أنظــر الشــكل ١٢) حيث قام كل فرد من أعضاء فريق العمل باســتخدام هذا النموذج بتحديد خطوات العمل الرئيسية في الأعمال الجاري تنفيذها عليه، مع احتفاظ رئيس الشركة ورئيس الإدارة المعنية بنسخة معها. ويتم التقاؤهم في أيام التقارير حسب ورودها في الجدول، ويقوموا بمراجعة حالة كل مشروع على ضوء النسخ التي بحوزتهم.

ولــك أن تستخدم أي شكل تراه منتجا معك بأفضل صورة ، وقد تفضل أن تعــد لنفســك خطة عمل تحدد صفحتها تبعا لما يروق لك وكأنها "إبداع خــاص " يقتصــر عــليك ربما يعكس ما تقوم به في مجالك . فالشكل ليس ســوى أداة تســتطيع بها "الإمساك " بأحد الأفكار الجيدة التي هي هنا توفر تقارير سير العمل الدورية وهى التي تكشف لك الوضع وقت وقوع المتاعب أو حدوثها ، بما يمكنك من العمل على الخروج منها فور ظهورها.

راجع نفسك

مــا مدى نجاحك في احتفاظك بالإشراف والتحكم في الأمور من خلال تقاريــر سير العمل. قم بوضع مرتبتك من خلال ما يلي، واعمل على أن تكرر هذه العملية مرة أخرى بعد مرور ثلاثة شهور من الآن.

تقريبا أبدا	= صفر
أحيانا	= ١
نصف الوقت	= ٢
عادة	= ٣
دائما تقريبا	= ٤

	النقاط
١- أحدد مواعيد نهائية لكل الأعمال الهامة.	ــــــ
٢- أطالب بتقارير منتظمة عن سير العمل بالنسبة لكل الأعمال الهامة.	ــــــ
٣- أطالب بمستويات راقية في الأداء بالنسبة للأعمال الهامة وتلك التي يعاد بها إلينا بصورة متكررة.	ــــــ
٤- أتأكد من انه قد تم تحديد الضوابط وتم وضعها بالنسبة للإجراءات الروتينية كي أنبه الأشخاص المعنيين لأي انحراف كبير في الأداء يبعد عن الخطة.	ــــــ
المجموع	ــــــ

المعلومـــات النـــاقصة

يعــرف كلـــنا ذلك الإحباط الذي يتملكنا عندما نضطر إلى التوقف عن العمـــل بســـبب افتقادنا للمعلومات التي تمكننا من مواصلته ، ويحدث أن جزء المعلومات الذي نحتاج إلى تضمينه داخل مشروعنا قد يصل متأخرا عـــن موعده، وإن حدث ووصل أخيراً، فلا يتعدى نصف ما كنا قد سألنا عنه وطالبنا به الطرف الآخر.

أين الخطأ هنا ؟ مجرد افتراضات ! ، فنحن نفترض أن الطرف الآخر يعـــرف ما نحتاج إليه، ويعرف سبب هذا الاحتياج، ونفترض أن الطرف الآخـــر يـــنظر إلى طلبـــنا بنفس نظرتنا إليه من الإلحاح والتعجيل، كما نفـــترض عدم قدرتنا على فعل أى شئ طالما أن المعلومات لابد وأن تأتينا من مصدر آخر، ولذلك لانفعل أي شئ بالمرة فعلا ونقف إزاء مثل هذا الأمر مكتوفي الأيدي تماما حتى يتم وصولها وتقع في حوزتنا ، وهذا هو الشيء الخاطئ بكافة المقاييس والحسابات !

أعد لنفسك نظاماً

إن أفضـــل طريقة تضمن بها وجود المعلومات لديك وقت احتياجك لها هـــو أن تـــنظم احتياجاتك بطريقة مرتبة. وهنا، عليك أن تنظر خلال المشروع لكل متكامل وان تسأل نفسك:

- ما هي المعلومات التي ستحتاج إليها في كافة مراحل المشروع ؟

- مــن أين تأتينا هذه المعلومات؟ من أى الإدارات ستأتى، ومن هم الأشخاص المعينون بها ؟
- من سيكون المسئول عن جمع المعلومات ؟
- عليك بتحديد من تكلف بجمع المعلومات وان تعهد إليه بمسئوليتها ، علــى أنه يمكن لك أن توزع هذه المسئولية على العديد من أفراد فريق عملك إذا كنت أمام مشروع كبير عملاق .
- اعــد جــدولاً لمــراجعة مواعيد متطلباتك مثل : متى ستحتاج إلى المعلومات؟ كم من الوقت يتم استغراقه في تجهيز الآخرين لها ؟ ومتى يتعين عليك أن تتقدم بما تطلب ؟
- مـــاذا قد يحدث من أخطاء ؟ ما اكبر الأسباب المحتملة للتأجيل ؟ ما الخطوات التي يمكنك اتخاذها لتجنب التأجيل أو لإبعاده عن مشروعك ؟ هل هناك مصادر بديلة للمعلومات المطلوبة ؟ (راجع تخطيط الطوارئ في موضوع مبدد الوقت "١").

طلب المعلومات من الآخرين

يتطــلب الحصول على المعلومات من الآخرين ، وخصوصا أن كانوا من خارج فريق عملك إلى اللباقة والدبلوماسية والثبات .

فــي الــبداية، قدم طلبك في أفضل شكل له سواء كان مكالمة بالهاتف، أو مذكــرة عادية غير رسمية، أو رسالة تبعا لطبيعة المشروع وعلاقتك مــع الطــرف الآخر. كن مباشرا وصريحا وودودا وشاملا . وعليك أن تشرح بالكامل ما تحتاج إليه ومتى تحتاج إليه، وحتى السبب في الطلب إن اقتضى الأمر وبدا للغير انه غير مناسب أو مقبول. إن ذلك سيقطع شوطا طويلا في سبيل تنمية التفاهم ودعم التعاون.

وان لــم يــتم وصول المعلومات المطلوبة في الوقت المطلوب، عليك بمناقشــة الأمر بمودة مع الأشخاص المعنيين، واشرح لهم كافة الأسباب

التي تجعل المعلومات بمثل هذه الأهمية لك، فربما كانوا لا يدركون ذلك، وراجـع مـرة أخـرى ما تحتاجه واجتهد في تحقيق التوافق مع المواعيد النهائية، فإن كان المطلوب من المعلومات لم يأت لك حتى الموعد المتفق عـليه، قم بالاتصال بالطرف الآخر مرة أخرى. وكرر عليه احتياجاتك وأهميتها، وربما عبرت عن ذلك هذه المرة بقوة أكبر وتشدد أوضح.

لكـن مـاذا لـو لم يثمر ذلك أيضا؟ اذهب إلى مكتب الطرف الآخر واجلس عنده وقل شيئا على مثل هذا النحو :

" شـارلي ، يتعين علينا أن نتناقش حول هذا الأمر. إنني في متاعب حقيقيـة مـع الـرئيس بسـبب هـذا الموقف ، ولا أنوي أن أبقى في هذه المتاعب. هو شخص عظيم ورائع لكن الأمر لن يصبح مجالا للهزل معه عندما يغضب ويخرج عن شعوره. ولذا أحكي لك ما سأقوم بفعله، أنني سـوف أمضـى في عملي واعد تقريري، فإذا جئت إلى هذا الجزء الذي يتعـلق بالمعـلومات المطـلوبة مـنك، وإذا لم تصلني حتى ذلك الحين، سأكتب في التقرير.

لقـد حجب شارلي المعلومات عنى، وعندها سيلحق بك رئيسي، وهو موقـف لا أحـب أن أراك فيه ،ذلك إن الدماء ستتناثر على كل الأرضية هـنا: لذا دعنا نتعامل مع الأمر سويا حتى نستطيع أن نبقى أصدقاء معا. إن الموعـد النهائي هو الثلاثاء القادم .وسوف ابحث عن المعلومات التي تبعث بها إلى في صندوق الوارد لدى : وشكرا على تعاونك".

١- **الـرد على الموعد النهائي** . حدد موعدا نهائيا لتلقى المعلومات المطلوبة على أن يكون خلال حدود زمنية معقولة. ابعث تأكيدا مكتوبا بطلبك مشتملا على التفاصيل المتعلقة به، على أن تكتب فـي أعـلاه : مطـلوب ظهر الجمعة، بما يعنى بوضوح أن المعـلومات مطـلوب ورودها في ظهيرة يوم الجمعة . فإن لم

يســتطيع الطــرف الآخــر أن يلتزم بذلك، فعليه أن يبلغك بهذا الأمــر على الفور والتفاوض معك على موعد آخر معقول (له) أو أن يقترح بديلا لذلك .

مذكرة "إذا لم أتلق منكم رداً". إن كنت تنتظر صدق قرار ما، فيمكنك الــتعجيل بوصــوله أو حتى تجنب الحاجة إلى القيام بذلك، وذلك باتباع الطــريقة التالية : جهز نسخة من اصل الطلب الذي تقدمت به، وارفق به مذكــرة صغيرة تمضى على هذا النحو : مرفق لكم نسخة من طلبى بشأن قراركم الخاص بالمشروع "س".

لقــد حــان الوقــت بالنسبة لى للقيام بالتنفيذ، وفى حال عدم سماع ما يــتعارض مــع ذلــك حتى وان لم اسمع منكم ما يتعارض مع ما كنت قد تقدمــت به إليكم على يوم الجمعة ١٢ أغسطس ، فسأفترض أنكم توافقون على تخطيطي للمشروع، وسوف أمضى فيه تبعا لهذا التخطيط."

الآن دعــنا نــتهي مــن ذلك بهذه الملحوظة "الرقيقة " التي نحب أن نذكــرك بهــا وهى : عــندما يطــلب مــنك الآخرون المعلومات أو أحد القرارات، عليك بالرد من فورك . إن التعاون طريق ذو اتجاهين .

راجع نفسك

مــا مــدى نجاحك في إدارة انسياب المعلومات. ضع لنفسك ترتيبا من خلال ما يلي ، وكرر الأمر بعد انقضاء ثلاث شهور من الآن .

تقريبا أبدا	=صفر
أحيانا	=١
نصف الوقت	=٢
عادة	=٣
دائما تقريبا	=٤

النقاط

١-أقـــوم بالإعداد من اجل الحصول على المعلومات الـــتي نحـــتاجها أنـــا وفـــريقي بالنسبة للقرارات والتخطيط والمعلومات العامة. ____________

٢- اعقـــد اجتماعات منتظمة مع فريق عملي للتأكد من حصولهم على المعلومات. ____________

٣- عندما يكون الوقت مناسبا أقوم بالدعوة إلى عقد اجـــتماعات قصـــيرة لتنسيق سير العمل بين أفراد فريق عملي. ____________

٤- عـــندما لا تصـــلني المعلومات الضرورية، أقوم بتوضـــيح أولويـــة هذا الأمر بالنسبة إلى الطرف الآخـــر الـــذي يحجـــبها عنى، وان لم تنجح هذه الخطـــوة أقـــوم بتصعيد الأمر إلى رئيس الطرف الآخر طالبا منه مساعدتي في الأمر. ____________

٥- لا أشـــجع طـــلب المعلومات التي لا علاقة لها باحتياجاتي. ____________

المجموع ____________



السفر

جـاء ذلك الموظف الشاب إلى حلقة النقاش عن الإدارة، وقد أحضر معه، كمـا سـبق أن طلـبت، جدولـه الزمني لثلاثة أيام، وقائمته "الشخصية" لمـبددات الوقت من وجهة نظره. وطلبت منه أن يكشف لي جدول أوقاته وما سجله في أول يوم فيه وسأله :

" قل لي يا (ستان) ماذا أنجزت خلال الرحلة ؟ "

" ماذا تعنى "

" أعـنى ماذا حققت خلال هذه الفترة مع اختراق الطائرة للجو في خط سيرها المنحرف من التاسعة صباحا حتى الثانية عشر والربع "

" حسنا لقد وصلت إلى مينا بوليس . "

وقمـت، دون أن أنطق وادرتها نحوه حتى يستطيع رؤيتها بوضوح . كان أول مبدد الوقت في قائمته هو " السفر " . وعندما شعر بالمفارقة في الموقف اكتسى وجهه بتكشيرة كبيرة .

" هـل تعـرف إنـه كـان يمكنني أن استخدم وقت السفر هذا بطريقة أفضل؟ "

إن عـلى (سـتان)، كما على الكثيرين غيره أن يتعلموا كيف يغيرون فكـرتهم عـن السفر. فإن كنت جيد التنظيم فلن يكون وقت السفر مبددا لـلوقت بل "موفرا" له. إن شركة الطيران، بالإضافة إلى تقديمها خدمة نقـلك مـن مديـنة إلى أخرى، تبدو وكأنها تمنحنا هدبة رائعة تتمثل في

توفيــر وقــت للعمل لدينا دون أي مقاطعات ، فلا مكالمات هاتفية ، ولا زوار عابــرين ولا اجتماعات ، وحتى لو وقعت إحدى الأزمات ، فهناك غيرنا ممن سيعنى بها بعيدا عنا ! انك تستطيع في ساعة طيران واحدة أن تــنجز ما نحققه في ثلاث ساعات من الوقت "الطبيعي " في المكتب . إن معنى ذلك زيادة إنتاجيتك ثلاث مرات .

التخطيط قبل القيام بالرحلة

كى تضمن أن يعمل وقت الرحلة لصالحك وليس ضدك، عليك أن تمهد لذلك وتبدأ وأنت لا تزال في مكتبك قبل السفر. فهناك الكثير الذي يمكنك أن تفعله قبل حلول موعد السفر من اجل تحقيق افضل استفادة خلال وقت الرحلة.

أدرس كافة البدائل

إن أول مــا عليك أن تفعله حين ترد فكرة الرحلة هو أن تسأل نفسك: "هــل هي ضرورية فعلا؟"، وراجع كل سبيل يمكن لك من خلاله إنجاز المهمة بدلا من السفر.

- **قــم بدعــوة الطرف الآخر لكي يأتي إليك.** حدث أن اشتكى رئيس إحــدى المؤسســات فــي كاليفورنيا الذي اشترى إحدى الشركات في بــريطانيا العظمى وقال بأسى لكبير المدراء لديه، إنه بعد أن عاد من لــندن بعــد رحلة شاقة استغرقت منه أربعة أيام وجد أن عليه أن يعود إليها مرة أخرى الأسبوع القادم. وكان أن سأله كبير المديرين :" ولماذا تذهــب إلى هناك ؟ لماذا لا تدعوهم إلينا هنا ؟". وكانت خطوة رائعة. لقــد استطاع الرئيس أن يوفر يومين من السفر كما حظى "رجال لندن" بفرصــة اللقاء بنظرائهم الأمريكيين في جو منخفض من ظغوط الوقت

والاســتعجال. فكر في الطلب من عميلك أن يأتي إلى مكتبك حيث يتاح لــك توفر كل المعلومات تحت أطراف أصابعك، بالإضافة إلى إمكانية تقديــم عــرض الأمــور بصورة شاملة متكاملة. يقول وكلاء شركات الــتامين وممثلو شركات الضمان الذين يمارسون هذه الخطوة إنها توفر عليهم ساعة أو ساعتين يوميا من وقت السفر، واكثر من ذلك، انه يتم إلغــاء المواعيــد لســبب ما، فهم باقون في مكاتبهم ولم يبرحوها وبذا يمكــنهم عــلى الفور الاستفادة بالوقت واستخدامه بطريقة منتجة، نفس ذلــك الوقــت الذي كان يمكن له أن يضيع عبثا من اجل مواعيد لم تعد قائمة.

- **ابعــث شخصاً آخر بدلا منك** . يمكن لمساعد اصغر منك لو حضر الاجــتماع كممثل لك أن يحصل على خبرة فائقة لا يمكن تقدير قيمتها ووزنهــا. وإذا كان مجال الموضوع المثار متضمنا لتخصص يتمتع به غيرك، ابعث بالمتخصص فيه.
- **استخدم أشكال الاتصال الأخرى.** هل تستطيع أن تحقق غرضك من خــلال رسالة أم مكالمة هاتفية ؟ ويمكن للتفاوض عبر الكمبيوتر ومن خلال شرائط الفيديو أن يجنب الكثيرين سفر يوم بأكمله من أجل إجراء ساعة ونصف من النقاش !
- **قــم بالــتأجيل.** لا تبالغ في الأداء وتندفع في طريقك من اجل حل المشــكلة. إن عليك أن تنتظر حتى تحصل على كل الحقائق . ولا تحدد موعــدا للاجتماع إن كنت لا تضمن وجود أي من كبار متخذي القرار، وعليك بالانتظار إلى وقت أخر أكثر ملاءمة إن لم يتسم الأمر بالإلحاح والعجلة، واقترح : "سوف أكون في منطقتكم هذه خلال أسبوع ونصف، هل يمكن أن ينتظر الأمر حتى ذلك الحين ؟"

التخطيط المنسق

إذا وصلت في قرارك إلى ضرورة القيام بالرحلة، عليك ببحث الطرق التي تمكنك من الاستفادة بها على افضل وجه. خطط بيانيا وتفصيليا لخط سـير الرحلة لكي تحصل على أقصى فائدة من وقتك منذ لحظة المغادرة حـتى لحظة العودة. وعليك أن تحاول أن تجمع المواعيد معا كلما بدا ذلك ممكنا. هل يمكن بلورة وإتمام النقاش في مواضيع أخرى معهم ؟ وان بقى لديك الوقت، اعمل على استخدامه بطريقة فعالة. مثل جدولة المواعيد في المطارات، أو إجراء المكالمات الهاتفية، أو ممارسة شئ من القراءة !

وعـليك أن تعد بعناية قائمة بما ينبغي أن تأخذه معك في رحلتك . انك لـن تستطيع اتخاذ قرار بشأن أحد المشاريع ما لم يكن معك الملفات التي تقـدم الخلفية الضرورية له. وتأكد من وجود كل "الأدوات" معك من ورق الكـتابة إلى الآلـة الحاسبة إلى آلة الإملاء إلى الكمبيوتر المحمول، ولا تنسـى وجود البطاريات الإضافية معك ، فمن يدرى ! !، وكذلك "وصلة" التليفون لتحميل المواد في الكمبيوتر الخاص بمساعدك.

وقـم بـأعداد جدول مفصل بالمواعيد موضحً فيه الأسماء والعناوين، وأرقـام الهواتف الخاصة قبل اتصالات العمل بما في ذلك الأرقام الخاصة بمـنازل أصـحابها إن أمكن، فربما يطرأ تغير ضروري في الخطط بعد انتهاء ساعات العمل . وينبغي إدراج التواريخ والأوقات والأماكن الخاصة بالمواعيد مع أية معلومات تتعلق بتحديد مكان العناوين.

ترتيبات السفر

مـن عدم الفطنة أن تقوم بترتيبات سفرك بنفسك ، بل عليك أن تعهد بها إلى أحـد "أعوانك" وأعنى به مساعدك بالذات، أو إلى منسق عمليات السفر بشركتك، أو إلى وكلاء السياحة. وبعد أن يتم تأكيد كافة مواعيدك، الأمر

الـــذي أرجو أن يتم من خلال مساعدك، قم بحجز رحلة الطيران بناء على ذلك، وليس قبل إتمام ذلك أبدا ! وعليك إن استطعت، أن تتجنب الوصول أو المغــادرة خـــلال ســاعات الذروة في حركة المرور، والزحام، تبعا للتوقيت المحلى للبلاد التي تتواجد فيها.

ومهمــا كـــان الشخص الذي يعد ترتيبات رحلتك، فعليه أن يقدم إليك جــدولا شاملا يتضمن أرقام الرحلات ، وخدمة الوجبات على الطائرات ، ومواعيــد الوصـــول والمغـــادرة ، وتفاصيل المواصلات "الأرضية" في المطـــار وداخـــل البلاد ، وحجز الفندق بعنوانه ورقم تليفونه ورقم الحجز الذي تم. واطلب نسخة أخرى من هذا الجدول لكي تبقيها لدى عائلتك.

وان كـــنت من الذين يسافرون كثيرا، قم بإعداد قائمة مراجعة للأشياء الشخصـــية التي تتناسب مع المناطق الباردة والدافئة التي تصل إليها. انك لـــن تضـــطر بذلك أن تضيع وقتك في جولة سريعة من اجل شراء أشياء نســيت أن تضـــعها ضمن أمتعتك المرافقة لك. واجتهد قدر الإمكان ألا تتعدى حقائبك تلك الحقيبة الواحدة التي تحملها معك. إن ذلك سوف يوفر عليك الكثير من الوقت عند الوصول.

العمل خلال الطريق

عـــليك قدر الإمكان ألا تقوم بقيادة سيارتك للذهاب إلى المطار، استقل ســيارة أجـــرة "تاكسي" أو سيارة "ليموزين" خاصة بالمطار. حيث أن ذلـــك سيجنبك متاعب محاولة ترك السيارة و "ركنها" كما سيمنحك فرصة التمـــتع بـــالوقت الذي يستغرقه قطع الطريق إلى المطار والذي يمكنك أن تقضـــية فـــي القراءة أو في التقاط أنفاسك ! وغادر مكتبك في "سعة" من الوقـــت دون تعجـــل، ولـــو فعلت عكس ذلك أو كان عليك الهرولة إلى الطائـــرة باندفـــاع محمـــوم يكون من المغرى لك أن تغوص في كرسيك

والتمدد باسترخاء بدلا من أن تقوم بأي عمل أو أداء ! امنح نفسك "وسادة زمنية"، واستخدم تلك اللحظات القليلة قبل الصعود إلى الطائرة في إجراء مكالمـــات هاتفية من القائمة الموجودة في جيبك والتي تم إعدادها من اجل هــذا الغــرض بالذات أو استعد في ذهنك طريقتك في تقديم الموضوعات الــتي ستعرضـــها وكـــأنك تجـــرى "بروفة" لها ! أو قم بالعمل في ملف مراســلتك الـــذي يتصـــدر محتويات حقيبة أوراقك. لا تستخف بقيمة هذه "الـــلحظات" الزمـــنية. إن عشــر دقائق قد لا تبدو بالشيء الكبير في حد ذاتها، غير أن عشر دقائق تشكل ساعة في مجموعها !

وأطـــلب عند سفرك بالدرجة السياحية حجز مقعدك على الممر، حيث أنـــه يصبح من السهل عليك مشاهدة صفوف الكراسى الأخرى، والانتقال إلى موقع يجاوره كرسى خال، بحيث يمكن لك استغلاله كميزة إضافية لك عـــندما تبدأ فى العمل. وإن كنت مسافراً مع أحد المساعدين، فلا تجلس إلى جـــواره ما لم تكن فى حاجة إلى محادثته والتشاور معه. وعليك أن تشرح له ببساطة فى ورقة أنك تحتاج إلى وقت "هادئ" للعمل.

وداخـــل حقيـــبة أوراقك، ستجد حافظة لكل مشروع تنوى العمل فيه خـــلال الرحـــلة، مـــع وجود الحافظة التى تتمتع بالأولوية فى الأداء على الســـطح. ويمكن للنظام ذو الرموز الملونة أن يفيد كثيراً فى حالتنا هذه. فقـــد يكـــون لديـــك مـــلف معنون مثلاً بكلمة "المراسلات" ويحوى البريد والمذكـــرات غيـــر العاجلة التى أبقيتها لهذه المناسبة بالذات، وعليك أن تـــدون ملاحظـــاتك على هامش كل منها بتعليمات تحدد الشخص المسئول عـــن الأمـــر، وكيفية إتمامه، ثم أعد ما فرغت منه إلى داخل الحافظة. وبمجـــرد وصـــولك، "أعد" كل الأعمال التى فرغت منها إلى "مساعدك" مســـتخدماً فى ذلـــك المظـــاريف ذات الطوابـــع المدفوعة مقدماً، وحدث مســـاعدك هاتفياً لتنبيهه إلى ما قمت بإرساله، واطلع على أخر الأحداث الـــتى وقعـــت فى مكتبك خلال غيابك عنه، وإن كنت تستخدم كمبيوتر مصـــغراً أو محمـــولاً أمكـــنك التعامل بالطبع مع الأعمال العاجلة وغير

العاجلة التى تصادفك. إنك سوف توصل الكمبيوتر الخاص بك بتليفون الفندق وتقوم بتفريغ ما لديك فى كمبيوتر مساعدك أو فى إحدى "محطات التخزين".

أثناء فترة غيابك

قد يرى فريق عملك أنك كل دنياهم وغاية أملهم ومرادهم، غير أن ذلك لا يعنى أنهم لا يشعرون بالفرحة وقد تملكتهم عندما يشاهدونك وأنت فى طريقك إلى المطار ! إنها الطبيعة الإنسانية لديهم فحسب تلك التى تحببهم فى التخفف من وطأة العمل أثناء غياب رئيسهم عنهم، ويمكنك "تحوير" قانون باركنسون (إن حجم العمل يزداد حتى يملأ الوقت المتاح) بسؤال كل أعضاء فريق العمل لديك هذا السؤال قبل الرحيل : "ماذا سيكون قد أنجزتم عندما أعود إليكم ؟" وإجابتكم عليه ستشكل "الهدف" و "الالتزام" معاً، وطالما كان "من المحتمل" أنهم يريدون أن يتركوا وقعاً طيباً فى نفسك، فستجدهم قد حددوا لأنفسهم أهدافاً كبيرة. ناقش معهم المشاكل التى يمكن أن تنشأ وعرفهم بمدى حدود سلطتهم خلال فترة غيابك، وبالقرارات التى يمكن لهم أن يتخذوها بأنفسهم وتلك التى عليها أن تنتظر موافقتك.

وإن كان غيابك سيطول إلى عدة أيام، دع مساعدك يقوم بالتعامل مع البريد ملخصاً إياه، ومبرزاً النقاط الأساسية فيه، وأن يبعث "بحصاد" عمله إليك عبر الفاكس أو الكمبيوتر، فإن لم تتوفر لكم مثل هذه التسهيلات فعليك أن تقوم بمراجعة وكتابة ملاحظاتك على الهامش وإعادتها فى المظروفين "ذوى الطوابع المدفوعة سلفاً" إلى مساعدك مع تفويضه سلطة كتابة وتوقيع الردود الكاملة. وعندما تعود سيكون صندوق المراسلات الواردة إليك خالياً من محتوياته بصورة لا تفتقر إلى الجمال أو الجاذبية !

وليكن ضمن ترتيباتك تعيين موعد يومى محدد ثابت للاتصال الهاتفي بمكتبك. فإن ظهرت إحدى المشاكل، يكون بوسع العاملين فى فريقك

معـــرفة الوقت الذى يمكن لهم أن يلتقوا فيه معك عبر الهاتف خلال اليوم من أجل الرد على أسئلتهم والقيام بتوجيههم.

عندما تعود

نظــم نفســك للــتعامل فوراً مع الملاحظات التى توصلت إليها خلال الاجتماعات، مع إعداد تقارير النفقات التى أنفقتها خلال رحلتك. وعليك إن كــان ذلك ضرورياً أن تتخذ لنفسك موقعاً يختفى عن الأنظار فى أول يــوم لك بعد العودة، وليكن هذا المكان إحدى غرف الاجتماعات الخالية، أو مكــتب أحــد الــزملاء الآخرين. فإن أجلت القيام بذلك وتباطأت فيه معــتقداً: "إنـــنى ســوف أقوم بهذا العمل غداً"، فقد ينتهى بك الأمر إلى التأجيل ليس ليوم فقط بل لعدة أيام. وعندما تشرع وقتها فى التعامل معها ســتكون قــد نســيت بعض التفاصيل، الأمر الذى يقلل من قيمة الرحلة وفائدتها.

للمسافرين فقط

إن كــنت تســافر -مــن أجل العمل- بالقطار أو الحافلة أو السيارة، يمكــنك أن تســتغل وقــت السفر بطريقة جيدة. وأنا شخصياً وفى كافة الســنوات الــتى ركــبت فيها القطار من وإلى المدينة، الأمر الذى كان يستغرق ساعة يومياً فى كل من طريق الذهاب وطريق العودة، لم تتوقف دهشــتى عــن إعداد الناس التى تمضى وقتها فى تصفح الجرائد أو لعب الــورق أو التسلي بالنعاس، أما أولئك الذين كانوا يستخدمون وقت السفر بطــريقة منــتجة كالإطلاع على أوراق أعمالهم أو كتابة التقارير أو الرد عــلى المراسلات فلم يشكلوا فى مجموعهم بالطبع سوى أقلية ضئيلة، بل وأحياناً لا تجد لهم أى وجود بالمرة.

وقــد يكون التليفون المحمول استثمارا معقولاً، وله ما يبرره إن كنت تقضـــى ساعات طويلة فى قيادة سيارتك. فحتى لو تعطلت وتجمدت فى مكــانك عــند حدوث التكدس والازدحام فى حركة المرور، فبإمكانك أن

تعمـــل وتشتغل مستغلاً فى ذلك الهاتف. وأثناء قيادتك للسيارة فى طريقك إلى مـــنزلك بعـــد انتهاء عمل اليوم، يمكنك إجراء المكالمات التى تخص العمل أيضاً. كما تستطيع أيضاً أن تستغل الوقت فى الاستماع إلى شرائط التسجيل التى تتحدث عن مجالك أو التى تتحدث عن الموضوعات الخاصة بدنيا الأعمال عموماً. ولا تتخلى عن وجود آلة صغيرة للإملاء يمكن أن تحملها معك، وقم بتسجيل الملاحظات عند توقف حركة المرور. وحتى إن كـــنت تـــتخذ مسارك فى الطرق الفرعية، فإن جهاز تشغيل الشرائط الشخصى يمكن أن يسمح لك باستخدام الوقت بما يخدمك ويفيدك.

راجع نفسك

ما مدى نجاحك فى إدارة "السفر". ضع الترتيب الذى يتناسب معك من خلال ما يأتى، على أن تكرر هذه العملية مرة أخرى بعد ثلاثة شهور من الآن.

أبدا تقريبا	=صفر
أحيانا	=١
نصف الوقت	=٢
عادة	=٣
دائما تقريبا	=٤

النقاط

١- عندما تظهر إمكانية السفر، أقوم بالتفكير فى البدائل مثل الاتصال التليفونى، خاصية المؤتمرات، أو الكتابة، أو دعوة الطرف الأخر للحضور. ______

٢- عند تخطيطي للسفر، أدرس الغرض منه بعناية، وأعد كافة المتطلبات الضرورية لإنجاز هذا الغرض. ______

٣- أقوم بوضع "المواد" التى سأتناولها أثناء الطريق داخل حقيبة أوراقى حتى يسهل لى تناولها دون مشقة. ______

٤- يتضمن البيان التفصيلى لخط سير الرحلة أسماء محطات الوصول، مع أسماء الناس المهمين فيها مع أرقام هواتفهم، فربما أحتاج إليها عند حدوث تأجيل فى رحلات السفر، كما تتضمن توقيتات المواعيد، وأماكن المواقع، والأهداف. ______

٥- قبل المغادرة أقوم بمناقشة فريق عملى عما يتوقع كل منهم أن ينجزه حتى حين عودتي إليهم. ______

المجموع

الجزء الثالث

استخدام الوقت من أجل العيش والعمل

بطريقـــة أفضـــل

القســـم أ

كبار " مدراء الوقت " الناجحون يكشفون عن أكبر التحديات والأسرار في عملهم

أحـــد مصادر الدهشة الدائمة التي تصيبني هي أن هناك أعداداً كبيرة مـــن الناس في كافة مناحي الحياة (بما في ذلك المدراء والمهنيون) يسعون ــ بـــلا طـــائل تقريبا ــ إلى إدارة أوقاتهم والتمتع بالسيطرة على حياتهم. والـــذي يثير المزيد من الدهشة أن عدد أولئك، الذين يساوون في حجمهم تقريبا أعداد المجموعة الأولى، قد بلغت حيرتهم المدى الذي أفقدهم تقريبا الأمـــل فـــي تحقيق أي نظام حقيقي، واصبح كل همهم أن يتجنبوا الوقوع صـــرعى على الطريق. وما يثير الدهشة أكثر وأكثر هم أفراد المجموعة الثالثة المتمثلة في ذلك العدد المتنامي من الأفراد والمؤسسات، الذين تبنوا الأخذ بالمبادئ الكلاسيكية في إدارة الوقت، والقيام بتطبيقها كما هي على ظـــروفهم رغم تفردها، وخلقوا لأنفسهم نظمهم الشخصية الخاصة بهم كي تمكـــنهم من توجيه طاقاتهم ناحية أهدافهم المهنية ليسعدوا بعد ذلك بأوقات الفراغ الشخصية التي حققوها لأنفسهم. إن هذه الأمثلة الحقيقية والمعاصرة تواصل القيام بدور إلهامي وتثقيفي مع إثارتها لقضايا الوقت الجديدة. ومن بعدهـــا تقديـــم الفلسفات والحلول العملية التي توصلوا إليها من أجل إنجاح إدارتهم للوقت وضمان فعاليتها معهم. إن الأمل موجود.

وأحـــد الخصائص الملموسة على نطاق العالم كله لكبار مدراء الوقت وفهمهم انهم ينظرون إلى تطور نظام إدارة أوقاتهم على أنه عملية مستمرة الحـــدوث وينظرون إلى أنفسهم على أنهم "طلاب" يدرسون هذا الموضوع طيلة أعمارهم. وإليك ما أدلوا به في هذا الأمر"

الدكتورة اليانور برانتلى شفارتز، مستشارة جامعة ميسورى، كانساس سيتى :

تشكل إدارة الوقت أمرا مركزيا في حياتي. وبالنسبة لي، ولكي أكون "منتجة" في ظل جدولي المحتشد بالأعمال كنت في حاجة إلى التخطيط لعمل "مساحات" زمنية خالية، يتم في كل منها أداء كل ما هو ضروري حتى يتم الفراغ منه، ثم التأكد من أن الإنجاز قد تحقق في حدود هذه المساحة.

لقد كنت مشغولة دائما طيلة حياتي، منذ أن كنت أدرس بالمدرسة، إلى أن حصلت على وظيفة دائمة طول الوقت، وحتى تربيتي لطفلين باعتباري راعيتهما الوحيدة بلا أب لهما بجانبي. وكان من الممكن أن يكون هذا من المواقف التي يتصاعد فيها الإجهاد، لذا طورت لنفسي أساليب، لإدارة الوقت بفعل الاضطرار والحاجة الخالصة. فكنت أقوم بالكتابة من الرابعة صباحا وحتى السابعة إلا الربع، عندما كان عليّ أن أوقظ الطفلين من نومهما. وكنا دائما نقوم بأكبر ما نستطيعه من ترتيبات للتهيؤ للعمل، والذهاب إلى المدرسة في الليلة السابقة لكل يوم. وحاولنا وضع كل ما نحتاجه بجوار الباب، بينما تكون وجبات الغذاء التي جهزناها محفوظة داخل "الثلاجة" في انتظار سحبها منها، والآن لدى من يعمل من الأفراد في المنزل وإدارته، لكن يتعين عليّ مع ذلك أن أقوم بإدارتهم.

وقد حاولت دائما أن أقوم بعملين معا في وقت واحد، عندما تسمح طبيعتهما بذلك. فمثلا بمجرد البدء في إعداد العشاء كنت أقوم بطي الملابس وتنظيمها، أو أقوم بالكتابة "داخل رأسي" أثناء تنظيف المطبخ وغسل الأطباق، كما كنت أقوم بتنظيم "أعمالي الخارجية" بطريقة متعاقبة، تكمل في حلقاتها دائرة كاملة بدءا من المنزل، وحتى العودة إليه لتفادى التعارض والتكرار، وإضاعة الوقت بين الأماكن، وكنت أعرف أن اشترى

أشياء معينة من محل بذاته، وكانت هذه الأشياء بالذات هي ما اشتريه من هــذا المحل وليس غيره وعلى ذلك لا أكون بحاجة إلى هذه الأشياء إلا إذا كنت في نفس المحل !

إن انعــدام التنظيم هو ما يشكل أكبر مبددات الوقت تدميرا، لذا عليك أن تجمــع الأعمـــال المتشابهة معا، وأن تحتفظ بمكتبك مرتبا، وملابسك مــنظمة، وليكن هناك مكان مخصص لكل شئ، كما إنه على كل شئ أن يكــون في مكانه، وقم بإعادة الأدوات والأجهزة العادية والإلكترونية إلى مكانهــا بعــد استخدامك لها. إن ذلك كله في مجموعه سيوفر لك وقتا له اعتــباره إذا ما أضفته إلى بعضه البعض وجمعته معا. لا تترك الأجهزة فـــي مكان استخدامك لها، بل أبعدها عنك إلى حيث مكانها المخصص لها. إن ذلــك ينطــبق أيضـــا على عملية حفظ الأوراق، حيث يتم وضعها في الملفات، وسواء قمت بذلك أو فوضت غيرك للقيام به.

إن أكــبر موفــر للوقت يتمثل في استمرار تركيزك على العمل الذي بين يديك، وتقوم بأدائه. والأغراء شديد في أن نقطع الأداء، حتى وان كان عــلى المســتوى النفسي، حيث يستطيع عقلك أن يشرد منك ويتجه صوب عمل أخر، يبدو لك كأنه أكثر أهمية، أو إمتاعاً، أو إلحاحاً، أو حتى تعقيداً. كما أن الأغراء شديد للتجاوب مع المقاطعات من التليفون، وحتى الزوار. والأغراء شديد كذلك في أن تقوم للحظة ــ التي لم تكن أبدا لحظة بالفعل ــ لأداء شــئ أخر بسيط لم يكن في نيتك القيام به، لكنك تقلق عليه خلال أدائــك الأصــلي حتى تستمتع بالإحساس بأنك قد استطعت أن تنجز على الأقل شيئا ما، وإنْ صغر شأنه، وذلك بدلا من أن تركز فكرك على الشيء الأصــعب الــذي يشــكل تحديا لك والواقع أصلا بين يديك في انتظار أن تنتهي منه منذ البداية !

كـــان فريق عملي يمثل أعظم أداة أملكها لإدارة الوقت، وذلك عندما كنت أرغب في استخدامه بكامل قدراته، وكنت اجلس وأقول لواحد منهم : "ســاعدني، هــل لك أن تقوم بأداء هذا العمل؟"، وأقول لآخر : "هل تؤدى هــذا العمل؟"، وأقول لغيره : "هل لك أن تتناول هذا العمل؟" ولأنني اعمل رئيساً لإحدى الجامعات، فقد كان فريقي مؤلفا من أربعة نواب لي، وثلاثة عشــر من العمداء، وطاقم شخصي لي من العاملين مكون من ثلاثة أفراد. ولكي يتمكن الطلاب والكلية من تحقيق أرقى مستويات الأداء الأكاديمي، وكان علينا أن نعمل بكفاءة حقيقية كفريق معا.

لكــن إحساساً قد ينتابك كقائد للفريق فتردد : "لست واثقا من أن هذا الشــخص سوف يؤدى بالضرورة العمل بنفس الطريقة بالضبط التي كنت ســأؤديه بها..." وهذا حق، إلا أنه أحياناً، بل وغالباً ما تجد انهم يقومون بالعمل بطريقة جيدة من إبداع خيالهم، وهو شئ أفضل !

ويحدث أيضا أن تظهر إحدى الأزمات، وعندها يكون عليك أن تقبل العمــل بنفس الطريقة التي تم أداؤها بها، أو ألا يتم أداؤها بالمرة ! وعلى كــل، عليك أن تفعل كل شئ تقدر عليه، لضمان أن العمل قد نفذ بطريقة ملائمة تبعا للمعايير المقبولة.

عليك أن تعمق من عادة مناقشة العمل، بدأ من خطواته إلى العمليات الداخــلة فيــه، إلى مواعيده النهائية، والتوقعات المشتركة من مزايا تنفيذه وفــق معاييــر معينه. وعليك تنمية وتطوير مهارة إدارة الوقت من خلال تفويض الغير لممارستها بما يؤدى في النهاية إلى تشكيل فريق كامل منهم، ولكن "دون" أن تعمل على خنق الأفكار الخلاقة لديهم. إنك بذلك ستجد أنك وفــريقك قد أتقنتما في النهاية هذه العملية مما يجعلها تمضى بانسياب بلا عقــبات وهــذا مــن شأنه أن يحقق إنتاجية أكبر باستثمار أقل للوقت عن طريق تفويض الغير.

ويحدث أحيانا، وبطريقة لا مفر منها، وجود الكثير من الأعمال التي ينبغي أداؤها، وأن هناك أكثر من أولوية تطل عليك وتفرض نفسها، ويحدث أحيانا أنك عندما تتجاوب مع تخطيط الآخرين لأولوياتهم، وهو الأمر الذي عليك أن تمتثل له مع الجامعة أو مع أي مؤسسة كبرى، ستجد انه قد تجمعت لديك سحب الفوضى والإجهاد وانعدام التنظيم. إن عليك أن تدرك ذلك عندما يحدث، وان تتيح لنفسك الوقت لاستعادة تماسكك. كما أن عليك إعادة تقييم الاتجاه الذي تمضى في اتجاهه، وأن تقيد نفسك إلى الاتجاه الذي ترغب في السير فيه، وبعدها تقوم بأداء الأعمال التي تأخذك إلى هذا الاتجاه.

وهناك ميزة أخرى من إدارة الوقت بالنسبة لي تتمثل في "وقتي الشخصي". وكمستشار للجامعة، كان الأمر يتطلب مني العيش في الحرم الجامعي، لقد كان ذلك جزءا من وظيفتي، ولو لم أقم بتطبيق إدارة الوقت مع نفسي لما استطعت أن أحظى بوقت شخصي لي. لقد ساعدتني إدارتي للوقت في أن أجد بعضاً منه لنفسي، وهى قيمة كبرى في حد ذاتها.

ونشأتي كأكبر أخواتي الست ضمن عائلة كبيرة العدد، على أن أتعلم معرفة فرز الأمور وتصنيفها بسرعة، وأن ينصب تركيزي على ما يستحق ويحتاج إلى أن ينفذ ويتم أداؤه.

فيل جيتلين، المحامى. بولاية نيويورك

يمثل الاختيار، أول التحديات التي تصادف المرء، وعليك بعد ذلك أن تتعايش مع قراراتك التي تتخذها بنفسك. إن القيام بهذا الأمر يمثل مهارة حقيقية، بل وضرورية أيضا، إن كان لك أن تتقدم إلى الأمام دون أن تبدد أي طاقة عاطفية كان لك أن تركزها على تنفيذ القرارات التي اتخذتها. وبمجرد أن يتم اختيارك، عليك أن تتقبل حقيقة، أنه ليس عليك فقط أن تنفذ هذه القرارات، بل أن تتجنب بكافة الأشياء الموجودة في الاختيار الآخر.

إن ذلــك جــزء مــن الحياة وطبيعتها، وإدراكك لهذا الأمر يحررك لكي تمضى إلى الأمام دون أثقال تعمل على تبديد وقتك وتركيزك وتماسكك.

إن الكمــبيوتر المصــغر لديّ مع المودم "modem " يشكلان لي معا "مكتبي المحمول"، ولذا أستطيع أن أقوم بأبحاثي القانونية حيثما كنت، ولا تضــيع مني أفكاري عندما ترد إلى ذهني أو تخطر على بالى، ذلك لأنني أقــوم ببســاطة بتسجيلها في جهازي الصغير، ويحدث بعد أن أقوم ببحث إحدى القضايا وتحديد مفاهيمها، أن أجد أن مثل هذه الخواطر والأفكار قد جاءتــني، وربمــا وأنــا أندفــع إلى الأمام في اتجاه أحد المنحدرات أثناء الــتزلج، وعــلى ذلك فإن إحدى أدوات إدارة الوقت التي نجحت معي هي الإعــداد الذهــني الكامل لأي قضية أولا، ثم المضي بعد ذلك لأداء شيء آخــر مغايــر، ثــم أتــرك القضية لتتبلور وتتماسك داخل ذهني. إن هذه الطــريقة تــنجح أحيانا بطريقة أفضل عما لو عمدت قصدا إلى تناول أحد المواضيع مباشرة إلى أقصى حدوده الممكنة. إن عليك أن تدع عقلك يقوم بــالعمل نيابة عنك، كطريقة لتفويضه بالأداء بينما تقوم بتنفيذ عمل آخر، ولــذا (وكما أوضحت لشريكي) فإنني أعمل بالفعل في نفس الوقت الذي أقوم فيه بالاستمتاع على منحدرات التزلج.

وهناك أداة أخرى في إدارة الوقت حققت ثمارها معي، وهي أن أفكر قــبل أن أشــرع في الكتابة، وهو ما يعنى عادة أنني لن أحتاج إلى كتابة الكــثير عــندما اجــلس للكتابة، لأنني أعرف إلى أين أمضى. إن ترتيب الأفكــار وتمحيصها ــ وهو ما يفعله العديد من الناس أمام الورق ــ أقوم بتنفيذهما داخل رأسي قبل البدء في الكتابة، كما أن القيام "بتفضيل" أساليب إدارة الوقــت عــلى "مقياســي الشخصي" الذي يناسبني كما هو الأمر في حالتي هذه، يساعد كثيرا في تلك المهن التي تتطلب نشاطا فكريا أو ذهنيا، بمــا يــتيح لطاقــتك أن يتركز أمرها على النتائج التي من المفروض أن

يحققها هذا النشاط الفكري، وإلا فيمكن للنشاط الفكري الذهني المطول غير المركـز أن يفـتقر إلى الكفاءة، وان يشرد في متاهات وألا يكون "مثمرا" اقتصاديا.

وتعد الخبرة أيضا من الأدوات القيمة في مهنة مثل مهنتي. إن وجود المعـلومات داخل رأسك أكثر فعالية مما لو كانت هذه المعلومات متوفرة لديـك عند أطراف أصابعك، خاصة إن وضعتها وأمكنك استرجاعها من خلال جهاز الكمبيوتر المصغر لديك. وأكثر من ذلك، إن المعرفة الحقيقية المبنية على الخبرة، تفوق أي مصدر للمعلومات كمساعد في إدارة الوقت، يعمـل عـلى سرعة التعرف على الموضوعات التي يتعين اتخاذها، وكذا الخطـوات الـتي يمكـن اتخاذهـا، كما أن التغذية والتمرينات الرياضية والترفيه والنوم ضروريات هي الأخرى في إدارة الوقت من أجل الوصول إلى الأداء الأمثل، ولن يمكن لأي أداة في إدارة الوقت، بما في ذلك أسرع أجهـزة الكمـبيوتر، أن تضـمن لـك أرقى الأداء إن لم يكن عقلك يعمل ويشتغل وإن تخلت عنك يقظتك وفطنتك.

ولا جـدال، أن الـناس يعملون بصورة أفضل عندما لا يقعون تحت وطـأة الإجهـاد المبالغ فيه. إن توفير الظروف بطريقة منظمة يعتد بها، يـؤدي إلى الـتركيز على العمل بدلا من التركيز على الضغوط الخارجية والمواعيـد الـنهائية، وذلـك يعمل على تحريرك ودفعك للإبداع والخلق وتقديـم افضـل أداء يمكن أن تقوم به. كان مع ابني ــ منذ فترة قريبة ــ طلـبات للالـتحاق بعـدد من المدارس الإعدادية المختلفة، وكان كل منها يشترط كتابة إحدى المقالات، وكانت المواعيد النهائية لتلقيها كلها متقاربة للغاية. وناقش الابن معي فكرة أن يحاول كتابة كل المقالات في ليلة واحدة أو ليلـتين قبل المواعيد النهائية، وفكرنا في الآثار المحتملة التي قد تترتب عـلى جودة ومحصلة هذه الطلبات. ثم قررنا التراجع بعيدا عن المواعيد

الـــنهائية، وكان أن قام بتحديد موعد لاستكمال كل مقالة حسبما تراءت له، ثم قسم كل مقالة إلى أهداف مرحلية مثل فصل الفكرة الأساسية، وعزلها، ثم تدوينها كتابة، ثم عمل إطار موجز، ثم كتابة الأجزاء المختلفة، ثم تكملة المســـودة الأولى، وعمـــل بـــالفعل عـــلى تحقيق هذه الأهداف المرحلية وتسجيلها في كراسته الخاصة التي تضم الأنشطة المدرسية.

وجاء "الثواب" سريعا، ليس فقط عندما تسلم الأخطار بقبوله في إحدى المدارس الإعدادية، ولكن قبل ذلك أيضا عندما جاءني في الغرفة ذات ليلة ليقـــول لـــي : "لقد أتممت كتابة الجزء الخاص بهذه الليلة، وسأقضي بقية الســـهرة فـــي مشـــاهدة التليفزيون". ولا شك إن بقية المقالة كانت تختمر وتتشـــكل فـــي أحـــد الأجزاء "البعيدة" من عقله بينما كان يقضى الليلة في التمتع بالعرض التلفزيوني الذي يفضل مشاهدته.

لقـــد وجدت أن التخطيط بعيدا عن المواعيد النهائية للهدف المنشود، وخـــلق الظـــروف غيـــر المجهدة التي يتحقق فيها أفضل أنشطتك الذهنية الفكـــرية ــ ثـــم العـــودة ــ لكـــي تسمح لموضوعك بالتخمر، تشكل في مجموعها خطوات فعالة مساعدة لإدارة الوقت في تحقيقها للنتائج عندما لا يكون الشيء المنتج صادرا عن أحد خطوات التجميع الصناعي "المبهرة"، بل نتاجا ضمن حدود الإبداع المهني والفكري.

جيم فان هوتن مندوب التأمينات السابق
وأحد كبار مدراء شركات التأمين حاليا

فـــي بداية اقتراني بزوجتي قلت لها : إنني أريد أن أعقد اتفاقا معها بخصـــوص عملي، وهو أنني سأعمل ثلاث ليالي ــ وليس اكثر من أربع أبدا ــ كل أسبوع في الترويج لبوالص التأمين، (بالإضافة إلى أعمال البيع الـــتي كنت أقوم بها خلال النهار) على أن يستمر ذلك لمدة خمسة أعوام،

أما في أمسيات الأيام الأخرى فساكون متواجدا بالمنزل، وبالنسبة لعطلات نهاية الأسبوع، فنقوم ببعض "التحركات" الخاصة كالذهاب إلى دور السينما أو الخروج لتناول العشاء بالخارج. لقد كان هدفي وقتها أن أجمع ما يكفي من دفعات الأقساط المنتظمة وما يكفي من الاستثمارات، حتى أستطيع أن أقلل من ليالي الانشغال بالترويج للتـأمينات، وأصل بها إلى ليلة أو ليلتين أسـبوعياً. وقلت لزوجتي أنني أريد بعد سبع سنوات أن أكون قد جمعت ما يكفي من الدخل المنتظم والاستثمارات بما يمكنني من التواجد بانتظام، وبمـا يمكننا من العيش سعداء هانئين. وقمنا بتنفيذ ذلك، وما زلنا موفقين فـي التمتع بالكثير من الوقت السعيد لأنفسنا. إن أحد الأركان الأساسية في خطـتي قـد تتمثل في إشراك زوجتي فيها منذ البداية، وفي استيعابها لها وفـي الموافقـة عـليها، والتعاون من أجل تحقيقها. وعندما تعرفت على المـبادئ الكلاسيكية لإدارة الوقت من أجل تحقيق الأهداف ذات المتطلبات الكبيرة الصعبة، وجدت أن مطلب "وجوب" أن تكون الأهداف ملكا لأولئك الذيـن ستؤثر عليهم، والذين سيتعاونون من أجل إنجازها، هذا المطلب قد أفـلت مـن صفحات هذه المبادئ الكلاسيكية وقفز منها ليرتطم بوجهي ! ولقـد عـرفت كم كان هذا المطلب هاما وجوهريا من خلال الخبرة التي اكتسبتها بنفسي وليس من خبرات الآخرين !

كمـا عمـلت بجدية كبيرة لتنفيذ مبادئ إدارة الوقت، وذلك من خلال طـرق معينة، فهذه الفكرة مثلا : "لا تقم بأداء شئ يمكن لك أن تنيب فيه غيـرك بأدائـه" لتجسـد رأيا قويا حاولت أن تضعه موضع التطبيق عن طـريق التدريب)، والتحضير، وتخويل السلطة للغير، وإرشاد أولئك الذين يعملون لي ومعي. إنك لن تجد وسيلة للتخلص الدائم من ذلك الإجهاد غير المـرغوب فـي حيـاتك، خيرا من إدراكك وقيامك بمساعدة أولئك الذين يعمـلون لـك، واستطاعتك تحويلهم إلى أفراد قادرين، تلقائيين في الأداء،

ويمكـــن الاعتماد عليهم في التعامل مع أي موقف، عندما تكون بعيدا عنهم أو منشغلا في مكان آخر.

وهـــناك شيئان مهمان غير ذلك. أولا : أن تتعلم القراءة السريعة. لقد قـــرأت الآلاف والآلاف مـــن الكتب والمقالات، وما زال فهمي في ازدياد واتســـاع. وأنت، وعندما تقوم بالقراءة ببطء فسيصيب الملل ذهنك، ويشرد مـــنك ويتشـــتت مما يتعين معه ضرورة أن ترجع وتعود لإعادة قراءة ما كـــنت تقرأ، إن القراءة الكثيرة تمدك بقاعدة للمعرفة تمكنك من أن تصبح قـــراراتك أكـــثر فعالية وتأثيرا. الشيء الثاني : لا تفصح عن رقم هاتف سيارتك لأي إنسان خلاف زوجتك، ومساعدك أو مساعدتك، وشخص آخر أو اثـــنين عـــلى الأكثر، وعلى أن يكونا من الشخصيات الرئيسية بالنسبة إليك.

الدكتور ليو كوريفيه، ناظر مدارس (نيو انجلند)
التي حظيت بالتقدير لأفكارها المتجددة ونتائجها الطيبة

مـــن موقعي كناظر مدرسة، أقوم بالإشراف على مواقع اثنتي عشرة مدرسة، وتعد إدارة الوقت بالنسبة لي أمراً له دقته، وأهميته بالنسبة لبقائي في منصبي، غير أنني توصلت إلى شكل لإدارة الوقت عن طريق التجربة والخطأ. إن نظامي في إدارة الوقت لا يزال "انتقائيا"، وهو في حالة تحرك وتشكل دائم، غير أنني من النوع الذي لا يرضى أبدا.

إنـــني أقـــرأ وأتـــأمل أولئك الذين يفوقونني نجاحا في الوصول إلى أهدافهم المعقدة في المواقف التي تتطلب إدارة الآخرين من المهنيين فيها. إنـــني بمثابة التلميذ الدائم لمعرفة كيف يقوم هؤلاء بالإدارة وينجحون. إننا ــ بـــدون إدارة لـــلوقت ــ لـــن نجد منا من يستطيع تنفيذ تلك المهام ذات "الحرفية" العالية والطابع المهني الراقي.

إنني أعمل منذ خمسة وعشرين عاما، وعمري الآن سبعة وأربعون، وقمـــت بالـــتدريس لثمانية أعوام، وأصبحت مديرا في مرحلة مبكرة من عمـــري، وعندما كنت اصغر المدراء سنا (كان عمري وقتها ستاً وثلاثين ســنة)، كـــنت أنظر إلى المدراء الآخرين واردد لنفسي : "يا إلهي، كم هم كبار في السن هؤلاء المدراء!"

لكنـــني تعلمت قيمة الخبرة باعتبارها أداة هامة لإدارة الوقت وللنجاح معـــا. إن هناك الكثير من فراغات الوقت القصيرة التي يمكن لها معا، أن تخرج المدراء الشبان من المآزق التي قد تصادفهم.

وهناك العديد من العناصر الأساسية عند اختيارك لما ينبغي عليك أن تركـــز جهودك فيه. أولاً : لابد أن يكون لديك "نموذج" راق لعملية اتخاذ القرار، ذلك لأنه سيصبح النموذج الذي تأخذ به طيلة حياتك.

ثانيـــاً : أن يكون لديك الخطة لتنفيذ القرارات. ونظامنا الذي نأخذ به مـــن ذلـــك الـــنوع الشامل، فكل شئ نقوم بأدائه قد تم تحديده لإنجاح هذه الخطـــة. إنها تجمع كل الطاقات وكل ما يتعلق بإدارة الوقت لدي لكل فرد داخـــل النظام. ثالثا : لابد أن "يفهم" الناس إلى أين تمضى، ذلك لأن إدارة الوقت تدور حول ما يتم إنجازه خلال فترة من الزمن، والاتصال فيها بمن يعـــنيهم الأمر، من أدواتها الجوهرية الحيوية، وبمجرد أن نعرف إلى أين نحـــن ذاهبون، فالأكثر احتمالاً أننا سنصل إلى حيث نريد ! وعندما يعرف كـــل "نظام المدرسة" من مدراء ومدرسين وطلاب وآباء وأمهات، إلى أين نمضـــي، فاكثر التوقعات تقول : إننا سوف نصل بالتأكيد. وعلى ذلك فإن أدواتي لوقتي فحسب ليس بالأمر الكافي.

الاتصـــال الفعـــال مـــع الآخـــرين له أهميته في إدارة الوقت خلال المؤسســـة، وللإنجـــاز الجيـــد للأهداف التنظيمية قصيرة الأمد وطويلها، والمعقدة منها والتي تتضمن داخلها العمليات التعليمية أو التربوية.

لكن ماذا تعمل إن لم تستطع أن تفعل كل ذلك ؟ إن ما قمت بعمله من خلال التفويض والإنابة هو "خلق القادة". إن التفويض هو ما ساعدني حقا فـــي العملية، كما أن الناس ساعدتني أيضا هي الأخرى، فلم أكن أستطيع القيـــام بذلـــك وحدي. وأنت إن قمت بالمساعدة في خلق قادة آخرين تكون بذلـــك قـــد قمـــت بخطوة هائلة إلى الأمام في "إنضاج" عمليتك في إدارة الوقت.

ومـــا وجدته في مدرسة وود ستوك (فيرمونت) الثانوية إن عليّ أن أقـــوم بالاختيار، وإن عليّ أن أحدد الأولويات، معتمداً في ذلك على العديد مـــن العوامـــل والاعتبارات. وهنا لا أحب أن أزيد في تكرار أن نموذج اتخـــاذ القـــرار لا يقدّر بثمن في مساعدته لك عند قيامك بالاختيار، وقم بمقارنـــته بالديسك الخاص بعمل الميزانية حتى لا تسمح لنفسك بإغفال أي من الخطوات المهمة. ويشكل "التقييم" أيضا جانبا جوهريا من نموذجك في اتخاذ القرار، وعليك أن تحتفظ بملاحظاتك عما تفعله، كما عليك أن تتأمل كـــل جـــزء فيه وان تدرس أثره على اتخاذ القرار في مجمله، كما ينبغي عـــليك القيـــام بالكـــثير من التحليل للبيانات، وبعدها لن يمكن لصوابك أن تفقده، أو أن يطير أبداً !، وكما ذكر إدوارد ديمنج : إن أهم المهارات لقادة القـــرن الحادي والعشرين، تكمن في مقدرتهم على التنبؤ، ولكي تتنبأ تكون فـــي حاجة إلى نظام ...والى الخبرة ...، وإذا قمت بتلخيص ما أحكيه لك أقـــول : إن أحـــد أهـــم أدوات إدارة الوقـــت هو أن تتصور وتحدد كيفية احتياجك إلى تمضية الوقت قبل أن تقوم بقضائه بالفعل.

وأثناء عملي مع الطلاب في مساعدتهم لتطوير مهارات إدارة الوقت لديهـــم، وجدنـــا أن نموذج اتخاذ القرار يقوم بمساعدتهم بطريقة "رهيبة"، وأنهـــم كانوا يستمتعون باستخدامه والاستفادة به. وعندما استطاع الطلاب أن يـــتعرفوا بوضـــوح عـــلى العوامل التي تشكل جزءا من عملية اتخاذ

القرار، ثم قيامهم بعد ذلك بتحديد معالم الخطوات الضرورية للتوصل إلى القرارات الفعالة، خلق ذلك لديهم ثقة أكبر في أنفسهم، كما عمل على تنمية مهارتهم أمام اختيارات إدارة الوقت والاختيارات التي تقدمها الحياة ذاتها لهم. أنني أؤمن بقوة بوجوب تدريس مهارات اتخاذ القرار للطلاب قبل وصولهم إلى المدارس الثانوية بفترة طويلة.

ثم إنني كثيرا ما أواجه وجود أولويتين لديّ تخيل كل منهما الدرجة الأولى في الأهمية. إن ذلك يحدث بالفعل طول الوقت، ويصبح عليّ أن أقوم بأدائهما في وقت واحد. ماذا أعمل إن كنت مضطراً لذلك؟! إنني لا أستطيع عندها أن أترك إحداهما جانبا في الوقت الذي أعمل فيه في الأخرى حتى إتمامها. وبالمناسبة لديّ اليوم مثلاً أربعة أو خمسة أعمال، وكلها من أولويات الدرجة الأولى! ولهذا تراني عاجزا عن التقرير الواضح لأولوية كل منهم، هذا في الوقت الذي عليّ فيه أن أعنى بها جميعا وأهتم. وأورد لك مثالاً : أحد الأولويات "الأولى" المعقدة التي تصادفنا حاليا هو تطوير جدول أعمال مجلس إدارة المدرسة، على أن نضمنه كافة البنود التي يمكن أن تدخل فيه، من الثغرات، إلى تجديد العقود إلى البحث عن مدرسين جدد إلى التخطيط. إن ضم كل هذه الأمور "المعقدة" معا لا تمثل إلا جانبا من أولويات الدرجة الأولى لديّ، ثم إنني أقوم بعد ذلك باستخدام إطار الأولويات الذي أتبعه إليك بخصوص نموذج اتخاذ القرار، لكي أطور لنفسي خطة أوصى بها لتنفيذ قرارات مجلس إدارة المدرسة.

وإذا نظرنا إليك مثلاً، لوجدناك تستذكر كل مواد الدراسة كل ليلة أثناء وجودك في المدرسة الثانوية، وعندما وصلت إلى الكلية أمكنك أن تكتشف بعد الفصل الدراسي الأول أنه يمكنك أن تتصرف "كالحواة"، بل إن عليك أن تتصرف كذلك حتى يمكن للأمور أن تجرى وتتم في المواعيد

النهائية المحددة لها. وهو الأمر الذي كان عليك مجاراته، فلا مفر. ولذا لم يقـدر لك أن تتناول كل موضوع كل ليلة كما كان يحدث في السابق، بل بات عليك أن تقرر الأولويات لديك وان تحددها حسب مراتبها في نظرك.

شـئ أخر يتعلق بموفرات الوقت. لقد كان حجب المكالمات الهاتفية عـنى واحدا من أكبر موفرات الوقت لديّ. وعلى العاملين في السكرتارية عـندي أن يتمـتعوا بالكفاءة العالية جدا. إنهم يقومون بالكثير من عمليات حجـب ما ادعوه مكالمات "تدريب إطلاق النار". إن "الحجب" المتقن، مفيد وفعـال. ولـذا فـإن مـن يعمـل معي له أهميته الكبرى لدىّ، كما أنهم يساعدونني في الإبقاء على مكتبي خالياً ونظيفاً من أي شئ يعلوه أو يتكوم فوقه.

وقـد حظـي موضوع تحقيق التكامل بين حياتي المهنية والشخصية بالكـثير مـن تفكيري فيه، غير إنني فشلت في تجسيده. إن حياتي خلال الأسبوع ليست ملكاً سوى للمدرسة ومنطقتها، وهذا ما ألقى بحياتي العائلية جانـباً حتى مساء الجمعة، وحتى الاهتمام بها في ذلك الحين كان ضئيلاً، وذلـك لأنـني أجـد فـي الغالب أن هناك أعمالاً تخص المدرسة وعلي إنجازها، حتى في أمسيات أيام الجمع !

جيم لانج طالب الطب بالسنة قبل النهائية بجامعة إيوا ستيت

عـادة ما أقوم بالدراسة والمطالعة حتى الواحدة صباحا. ويدق جرس "المنـبه" لـديّ عند الساعة ٦:٥٥ لأنهض في الساعة ٧:١٠ ثم أجهز آلة "العصارة"، وبعد تناول العصير أقوم بالاستحمام ثم أرتدى ملابسي وأخرج قطـع الخبز من السخان وأرتدى الحذاء وأدخل إحدى الشطائر إلى الفرن الكهـربي واقضم الخبز أثناء تسخين الشطيرة وألحق بالحافلة. عند الساعة

٧:٤٠ أقـــوم بمطالعـــة الجريدة أثناء التهام الشطيرة داخل الحافلة، وأذهب إلى المدرج لحضور محاضرة الثامنة صباحا.

وعند الظهيرة أتناول مشروباً من العصارة الموجودة في أحد الأركان لأشـــربه، وأتـــناول غذائـــي وأنـــا في طريقي إلى معامل تربة الأراضي "المـــزروعة" حيـــث أشغل وظيفة هناك من الساعة ١٢:٣٠ حتى الساعة ٤:٠٠ أيـــام الاثـــنين والأربعـــاء والجمعة، وأقوم أحيانا من الرابعة إلى الخامسة بالتعامل مع الإنترنت أو التحدث عبر البريد الإلكتروني مع فتاتي الـــتي تتخصـــص في دراسة الأحياء بجامعة أخرى. ثم الحق بالحافلة بعد الخامسة بقليل، وأحب أن أقوم بالجري إن كان الطقس جميلا. أما إن ساء الجـــو فأحـــاول المشاركة والتمرن في صالة الألعاب الرياضية بالنادي أو الذهاب إلى أحد أماكن الترفيه.

وعـــندما أعود إلى شقتي، أجهز الملابس التي يجب إرسالها للمغسلة، كمـــا أقوم بغسل بعض الصحون، وأتناول شيئا من الطعام ثم أجلس لأبدأ المذاكـــرة. ويحـــدث فـــي النادر أن أقوم مع زميلي الذي يشاركني الغرفة بـــلعب الورق أو بمشاهدة أحد البرامج بالتلفزيون، ثم أقوم بالاستذكار حتى الواحـــدة أو الثانية صباحا، وبعدها أدخل في فراشي. ولقد قمت مع زميل غرفتي بتحريك سريره جانبا حتى لا يضايقه نور الكهرباء.

وأقـــوم فـــي عطلات نهاية الأسبوع بالمذاكرة أو العمل في مزرعة عمي. إن المزرعة تمنحني فرصة للعمل، وأنا احتاج إلى النقود، فقد كنت أدفـــع أقساط سيارة مازدا مستعملة، كانت قد قطعت ١٣ ألف ميل قبل أن أشتريها وكادت فواتير إصلاحها أن تصيبني في مقتل. على أنني تخلصت مـــنها فـــي النهاية وأدفع الآن أقساطا في سيارة فورد فيستا التي تستهلك جالونـــا من البنزين كل أربعين ميلا. ليس هناك عداء بين الطريق وبيني، لكن السبب في ذلك أنها تستهلك جالوناً كل أربعين ميلاً فيما يبدو !

وقـد خططت في الفصل الدراسي الأخير أن أعمل بعد الظهر مرتين فـي الأسبوع لدى أحد الأطباء الذي يجري بحثا في الجينات الوراثية في مستشـفى تبعد عني بمسافة ثلاثين ميلا. وفي نفس ذلك الفصل كنت أعمل فـي معـامل التربة، في عطلات نهاية الأسبوع، كما أنني أدرس للطلاب الجدد وطلاب السنة الثانية بالكلية.

وأقـوم في كل صيف بحمل حقيبتي على ظهري، وأبدأ في الترحال لمـدة أسـبوعين من مرتفعات الابلاشيان إلى الساحل الشرقي ومن جبال الروكى إلى الساحل الغربي، وإلى أريزونا والمكسيك أو سياتل وكندا هذه الفترة للترويح عن نفسي وعنها فهي هامة وضرورية بالنسبة لي.

رغـم ذلك، فإنني أقوم أيضا بإهدار الوقت وإضاعته، وتتركز معظم مـبددات الوقـت لدي في عمليات التأجيل التي أقوم بها. فعندما أصادف عملا أخشى من صعوبة أدائه أو طوله أو من الملل الذي قد يسببه، أقوم بإضـاعة الوقـت فـي محاولات تفادي البدء فيه. والآن أدرس من أجل اختـبارات الكـلية الطـبية، وأمل أن أشترك في البرنامج الذي يتيح لي الحصـول عـلى درجة التخرج وعلى درجة الدكتوراه، وهو برنامج يمتد لثماني أعوام ويتخرج المرء بعده حاملا للشهادتين معا.

والحـق أن إدارة الوقت يشكل أمرا حرجا وهاما في حياة أي طالب. لكـنه محاولة الحصول على ما تستحق لقاء ما تدفعه فيه. يعني أن عليك دائما أن تصل إلى أقصى حدود الأداء؛ حتى يمكنك أن تضغط الوقت إلى أقـل قدر، ولذا تبدو حياتك وقد اعتراها الإجهاد، فأنت مجهد حتى عندما "تظـن" انـك تعمل بجدية أو أنك "تلعب" بجدية أو حتى عندما تصل إلى أهدافـك. وسؤالي هو : "هل أريد أن أقضي حياتي كلها على هذا النحو ؟. لقد اقترضت بالفعل آلاف الدولارات لكي أحضر إلى الكلية كما أن أمامي ثمانية أعوام عليَّ أن اقطعها.

الدكتورة جوليا فايلز من مايو كلينيك التي أشادت بها المقالات الصحفية باعتبارها من اكفأ وانجح الطبيبات في أمريكا.

تضـــبط إدارة الوقت حياتي كلها، وفي كل يوم أصحو فيه أحاول أن أجعلـــه أفضل من سابقه. وأرتب أمري وفق جدول، يمضى من دقيقة إلى دقيقة، وليس من ساعة إلى ساعة. لقد تم "جدولة" كل دقيقة وكل شيء في حياتي بالكامل، تبعا لما يقتضيه ما أقوم به في مهنتي.

وأصـــبحت عـــلى مر الأعوام أميل إلى النشاط الأكثر، كما أصبحت مـــنظمةً بطـــريقة أفضـــل مـــع أوقاتي. لقد كان الاستذكار ليلة الامتحان، وضمان التوفيق في أدائه أمراً محتملاً. أما الدراسة في كلية الطب فحكاية أخرى ! فهي تتطلب المذاكرة المستمرة والإدارة الحكيمة الفعالة للكثير من المعلومات حتى يمكن تحقيق الأداء الجيد.

ومـــع أنـــني أم عاملة ولي ثلاثة أطفال، فإنني أنجز الآن في كل يوم أكـــثر ممـــا كـــنت أعتقد أنه قابل للتحقق. إن أطفالنا الصغار يعلموننا أن نتناول الأعمال بالتدريج على دفعات. وأصبح من المستحيل عليّ الآن أن ألـــتزم بشـــيء ضـــمن مقولـــة "الكل أو لا شئ" دفعة واحدة وأجد نفسي مضـــطرة إلى أداء الأمور في خطوات قصيرة ذلك لأن "المقاطعات" هي الشيء الطبيعي في حياتي بسببهم !

كمـــا اضـــطررت أن أتعـــلم مهارة أداء الأشياء على أجزاء متفرقة صـــغيرة، وهو تعلم التركيز على جزء معين صغير دون أن أشرد في أي شئ غيره ينتظر مني أداءه بعده. ولقد وجدت ذلك أمرا مفيدا ليس فقط في مهنـــتي، ولكن في حياتي المنزلية بأكملها، فمثلا، قمت منذ فترة بالإدلاء بـــأحد الأحاديث، وكان عليّ أن أجري الترتيبات له لأكثر من شهر قبله. أمـــا في الماضي فكنت أبدأ في الإعداد له قبل تقديمه بليلة أو ليلتين، ولكن

مـــع مستوى التزاماتي الحالية، فإنني لا أستطيع إيقاف تدفق الأحداثّ حتى يمكنـــني أن أقضـــي ليلة كاملة في الإعداد المركز. لذلك عليّ أن أتعلم ألا أقــلق مـــن حقيقة، أنني لا أستطيع سوى أن أخصص ثلاثين دقيقة للعمل المطــلوب مني، وبإصراري أن اخرج من الثلاثين دقيقة بأفضل ما يمكن مـــنها، أصبح من الممكن معي العمل بنجاح في خطوات مركزه صغيرة، وأن أكون مستعدة لتقديم الحديث المطلوب عندما يحين موعده.

ويشـــكل الهـــاتف معي واحدا من أكبر مبددات الوقت. إنني أعلم أنه يمكنـــني أن أفقد الكثير من الوقت في الحديث في الهاتف، ومع ذلك أدرك أيضـــا أنني أستخدمه كصمام لتفريغ الضغوط الواقعة علي. كما يساعدني لكي أقضي عدة دقائق في التحدث مع أصدقائي أو مع والدتي في منتصف يومـــي، حـــتى أســـتطيع أن أعود إلى عملي أكثر تركيزاً، وقد وجدت أن التـــليفون المحمـــول يســـمح لي باستغلال وقتي في السيارة في الرد على مكالمـــات مرضـــاي وإجـــراء المواعيد، ولقد منحنى ذلك بعض موفرات الوقت الحقيقية.

لكـــن ما هو أكبر موفر للوقت في حياتي ؟ الحق أني لا أدرى، فلديّ ثلاثـــة أطفـــال في سن الرابعة وما دونها، كما أنني أعمل طول الوقت، ووجـــدت أنه من الحيوي أن أجد النظام الملائم لمساعدتي في أمري، لأنه كـــان من المستحيل عليّ أن أقوم بأداء كل شيء. إن لديّ مربية للأطفال كما أن هناك من يأتيني لتنظيف المنزل مرة كل أسبوع. ولحسن الحظ لديّ زوج شـــديد الارتـــباط بالأطفال وأمورهم، كما يقوم بالمساعدة في إعداد وجبات الطعام وبعض أمور العناية بالأطفال التي تفرض نفسها علينا. إن تفويـــض الغيـــر بأداء الأعمال في المنزل يتماثل في أهمية التفويض الذي نقوم به في العمل والمكتب.

ولكــن مــاذا أفعل إن واجهت أولويتين من الدرجة الأولى في نفس الوقت ؟ أعتقد أن هذا السؤال صعب للغاية فعلا، وأعرف أنه عندما يحدث ذلــك معي، فإنني أركز كل انتباهي على العمل الذي أقوم به، ومعرفة أن هــناك عمــلاً آخر هاماً في انتظارك لا يمكن له أن يمنعك من استجماع تركيــزك عــلى مــا بين يديك. كما إنني أتميز بالقدرة على ضبط إيقاع التدخلات الخارجية وأقوم بغلق باب المكتب عليّ إن احتجت إلى ذلك كما أقــوم بغلق الهاتف وبطلب مساعدة الآخرين أيضاً. وأجد أيضا أنني أجيد إتمام التخطيط أثناء وجودي في السيارة أو أثناء الاستحمام في الحمام !

وآمــل، عــلى نحــو ما، أن يشعر قراؤك بأنهم قد أصبحوا في حال أفضــل إن عــلموا أنهــم ليسوا وحدهم فيما يصادفون. إنني بالفعل مجرد عــنوان، يــتكرر الطبع والانتشار : مجرد أم عاملة تحاول التحايل كثيرا عــلى العيــش والــبقاء. إنني أشاهد نفس الإجهاد الذي أعانيه في وجوه المريضات عندي، وأصبحت افهم بصدق كيف أمكن للحياة في التسعينيات أن تؤثــر بالسلب على الصحة ورفاهية الإنسان. إنني أحيا أيضا مع نفس الضــغوط وأشــعر أن تــلك الحاجة الدائمة إلى إقرار التوازن بين العمل والأسرة يساعدني على أن أكون طبيبة أفضل.

إن المــبادئ الأساســية لإدارة الوقت التي أريد أن أوصلها لأطفالي هي: كن منظما، واجعل من ذلك عادة لديك وحقيقة في كل يوم؛ ذلك لأنني أشعر أن التنظيم هو مفتاح السكينة. وكن معدا للقوائم، وابق تركيزك على عمــلك. لقــد قصت عليَّ والدتي شيئا أفكر فيه دائما، فعندما كانت تدرس بالكلية قال لها أحد أساتذتها : "لست بحاجة إلى أن أرى مدى أدائك الجيد فــي الامتحانات حتى أستطيع أن اعرف نوع الطالبة الذي تكونينه. إن كل مــا أحــتاج إلى فعله، هو أن أذهب إلى غرفة نومك وفتح درج جواربك،

وعندها سأعرف أي أنواع الأشخاص أنت، وأي نوع من الطالبات ستصيرين."

عندما يكون درج جواربي في حالة من الفوضى وانعدام النظام، تكون حياتي خالية من التحكم فيها، وتفتقر إلى الانضباط. لقد أصبح الدرج مقياساً دقيقاً، وهو مقياس جيد أيضا !

مارجوت ويلسون، وكيلة عقارات مقيمة في أريزونا والتي تحتل قمة الواحد في المائة للمبيعات في كل أنحاء البلاد بالنسبة لشركتها

لم نعد نحن البشر بالمنتجين فعلا كما كنا من قبل أبدا. لقد أصبحنا أقل إنتاجاً، كما أصبحنا أكثر انشغالا. ويتسلط علينا جنون البقاء منشغلين طول الوقت. ونظريتي أن الاستمرار في البقاء في حالة انشغال دائم يحقق ثلاثة أهداف : (١) إنه يسمح لنا بتجنب التأمل والتفكير، (٢) انه يسمح لنا بالتجاوز عن التجارب الشخصية غير المرضية، (٣) إنه يمنحنا مبرراً للشكوى منه بالإضافة إلى شكوانا الدائمة من الطقس وحالاته ! أما بالنسبة للذين يعملون لحساب أنفسهم وليس للغير، فلن يمكن للشكوى أن تكون من الرؤساء في العمل، فهم رؤساؤها الفعليون !

لقد قمت باستخدام أجهزة الكمبيوتر لأول مرة عام ١٩٧٨ التي وصلت قيمتها إلى مئات الآلاف من الدولارات في معدلاتها المختلفة، حتى يمكنني الإلمام بأحدث ما توصلوا إليه في حقل إنتاجها، وحتى أجعل من دنياي مكانا أفضل للمرح والكسب معا. إن عليك أن تستخدم الكمبيوتر وأن تواصل السير في طريقه، وحالياً أخصص ميزانية من مائتين إلى ثلاثمائة دولاراً شهرياً من أجل التحديات الإليكترونية فقط.

إنني لا أنفق هذا المبلغ بالفعل كل شهر، لكن أُبقى المبلغ موجودا لحين حاجتي إلى استبدال الجهاز الخاص بي أو تحديثه، أو تقديم أية استثمارات إليكترونية أخرى له.

ويمكن لأجهزة الكمبيوتر أن تكون من "كبار" مبددي الوقت أيضاً. لقد درست برنامجاً للكمبيوتر. وأمضيت إجازة الرابع من يوليو (ذكرى عيد الاستقلال في أمريكا) في مطالعة أحد الكتيبات عنه، وهذا ما حدث وكان. والآن أواصل مسايرة ما يستجد فيه ذلك لأن عليّ أن افعل ذلك، ولكني أنقل الكثير مما أتعلمه عن التكنولوجيا الإليكترونية إلى سكرتيرتي. لقد قمت بتوظيفها لديّ لأنها تجيد الكمبيوتر من جانب؛ ولأنها تجيد الإلمام بالكتيبات الخاصة بأجهزته أو هكذا أصبحت، فلم تكن على هذا النحو دائما من قبل، كما إنها كانت صديقتي. وكنت أواصل الترديد عليها إنها بحاجة إلى أن تتعلم الكمبيوتر، وكانت ترد "لا فائدة"! والمفارقة أنها أصبحت تعمل معي وأصبحت تعرف عن إدارة الوقت "إليكترونية" أكثر مما أعرفه وألم به.

غير أن العقل هو أقوى أدوات إدارة الوقت المتاحة لنا، فهو أكثر إبداعا واقتدارا من أي كمبيوتر. إننا نقوم من خلاله باستيعاب الأشياء على مستويات متعددة، ثم نعالجها. بكافة أنواع الطرق البديهية والذهنية والعاطفية، ثم "نسترجعها" بعد ذلك عندما نحتاج إليها وهو ما يتم في الغالب فيما بعد بسنوات، إنني مدرك لما ينشر حول تزايد التشابه بين الأجزاء الآلية والإنسانية، وبازدياد تبادل العمل بينهما بل وحتى اندماجهما. وقد أغير رأيي حول المدى الذي يمكن أن يصل إليه إدارة الوقت بطريقة إليكترونية ذلك لأنها تجرى بصورة أسرع وأسرع وأكثر تعقيداً.

إن عقلي مفتوح لذلك ومهيأ له وبالإضافة إلى استثماراتي المستمرة في الكمبيوتر، فأنني أقوم باستخدام منظم رقمي شخصي، ولا أستخدم الكمبيوتر المصغر ذلك لأنه يمكن له أن يبدد المعلومات ويلغيها إذا ما ترك في السيارة تحت درجات حرارة معينة، يمكن أن توفرها بسهولة

شـــمس أريـــزونا الحارقـــة ! أولئك الذين يتركون الكمبيوتر المصغر في سياراتهم في درجة حرارة ٣٠ تحت الصفر، يعرضون معلوماتهم المهمة لنفس المجازفة.

وقـــد تظـــن أن ذلك لن يحدث، ولكنه يحدث لو توفر هذا الطقس ولو لمـــرة، وهـــو يـــتوافر أحيانـــا !، وعلى ذلك يكون المنظم الورقي أرقى وأفضـــل، وهو إن كان يمكن سرقته مثل الكمبيوتر المصغر، إلا أنه على الأقـــل لا يمكـــن للمعـــلومات بداخله أن تتعرض للتلف نتيجة الحرارة أو البرودة الشديدتين.

فـــبالرغم أيضـــاً مـــن توفـــر كافة "أساليب الحفظ الإضافية" وكافة إجـــراءات الوقايـــة التي يمكن لك أن تحققها لجهاز الكمبيوتر لديك، فإنه مجـــرد آلة في أول الأمر ونهايته، ويمكن لها أن تتعطل في وقت ما. كما يوضـــح لنا معظم صناع الديسكات في التعليمات التي يرفقونها بمنتجاتهم، وعـــندما يحـــدث ذلك يمكن لحياتك المهنية أن تكون تحت رحمة جهازك الـــذي "تعطـــل" إلى حد كبير، وقد تواجه بذلك مشكلة، لإدارة الوقت أكبر بكـــثير من تعطل الكمبيوتر، إلا أنني أدرك ما فيه من مخاطر على إدارة الوقـــت، كل ذلك دون أن أتعرض لكم الوقت الذي يضيع في التجول هنا وهـــناك عـــبر الإنـــترنت. ترى هل أنا بحاجة إلى ذلك؟ إن كافة الأدوات الإليكـــترونية المســـاعدة فـــي العـــالم لن تفيدك في شئ، ما لم تكن عند استخدامك لها تتسم بالذكاء في تطبيق المبادئ الحقيقية لإدارة الوقت.

إنـــني لا أستمتع بالتجول في السوق من أجل شراء الملابس الأنيقة، فعـــلى أيّ حـــال لدي المال اللازم ووفرت لنفسي الوقت من اجل شرائها، كمـــا أستمتع أيضا بالذهاب إلى دور السينما، وتناول العشاء في الخارج، وبـــأن لـــدي أصدقاء ظرفاء من الرجال والنساء، ولديّ مكتب كامل داخل ســـيارتي المرسيدس بنز، وأقوم بتنظيف منزلي لأنني أستطيع القيام بذلك

بأسرع وأكفأ مما يمكن أن يؤديه غيري، وأقوم بشراء حاجيات "البقالة" في أي ســاعة أثناء النهار أو الليل، بما في ذلك الساعات "المبكرة" عند انبلاج الصباح.

وأفضل نصيحة لإدارة الوقت يمكن أن أقدمها هي أن تمتلك الثقة في نفسك، وانه بدون الأمل لن يكون هناك عمل.

وعــلى ذلــك لا تثبط من همتك، وأعد ترتيب أولوياتك كل ليلة، ثم اذهــب بعد ذلك لتخلد إلى النوم باسترخاء، إنك بإعادة ترتيب أولوياتك ثم الركون إلى النوم بعدها تكون قد نجحت في القيام بأعظم خطوتين من أجل تحقيق :

(١) استجماع التركيز على أعمالك.

(٢) الصمود والتماسك طويلا الأمد.

ديف دى بورد *مهندس قدير متخصص في المناظر الطبيعية والحدائق والذي يتمتع بخبرة ٢٣ عاما

تمثل أمانتك مع نفسك ــ بوصفك شخصاً محترفاً في مهنتك ــ في إنجاز عمل ما بصورة واقعية، وخلال فترة محددة من الوقت، من أهم مبادئ إدارة الوقــت وإدارة الذات معا. وكما أن قوانين الفيزياء لا تسمح لك أن "تحشر" عددا غير محدد من الأشياء في مكان محدد الأبعاد، لذلك تكون قوانين إدارة الوقــت الــتي لــن تسمح لك بحشر عدد غير محدد من الأعمال داخل فترة زمــنية محــددة. لا تقل لعميل لك : إن باستطاعتك الانتهاء من عمل يطلبه خــلال أربعة أسابيع في الوقت الذي يستغرق فيه أمره ثمانية أسابيع. ولا تــردد لنفســك أنــك تستطيع أداء شئ ما في ساعة بينما سيطول أمره إلى

---

* ديــف دي بــورد متخصــص في تصميمات البيئة والمواقع ، كما يقوم بكتابة الأعمــال الكوميدية للإذاعة وكتابة الروايات ذات المواقف الضاحكة كما يكتب الأفلام الروائية .

ســاعتين. ولا تخضــع نفســك لمــنطق أنك ستكون "قادراً" على تنفيذ أحد الأعمال فيما بعد في الوقت الذي يحتاج فيه إلى أن يؤدى الآن، فــ "أنت" لن تنــتهي مــن أدائه في موعدك إن بدأت في العمل فيما بعد. عليك بمواجهة الحقــائق. إن الــتأجيل خــداع للنفس. إنه نوع من "الإنكار" إنه أحد أساليب الكذب على نفسك.

إنني بصراحة لازلت أعتمد ـ من الناحية العملية ـ على نظام الأزمات في إدارتي للموقف؛ حيث إنني أعكف على أكثر الأمور إلحاحا في لحظتها. وبســبب "الخــبرة" التي أتمتع بها؛ أصبح بوسعي أن أحدد بدقة، كمّ الوقت الــذي يتطلــبه تنفيذ عمل معين، غير أنني "لا" أجيد التخطيط للأشياء التي تختل في الأداء وتلحق بها الأخطاء أو التخطيط للتأجيلات. ولذا، فإن بعض الأزمــات الــتي تصــيبني تهــبط عليّ دون توقع لها، وهذا يعنى أن نظام الأزمات يكون أحيانا جزءا من حياتي المهنية.

إن إدارة الوقــت تشــكل وسيلتي الوحيدة للإنجاز الفعلي لأي عمل من الأعمــال، وهى الوسيلة التي تتطلب انضباطاً متكاملاً للإنسان، ولن يمكن للنظام في إدارة الوقت أن يعمل دون توفر الانضباط المتكامل فيه.

ديزيريه سيفكاس مندوبة التأمين التي بدأت ببيع البوالص في ١٩٩٢ والتي أصبحت تمتلك الآن وكالتها الخاصة

يمثل ما يلي الأولويات الثلاث في أنشطة البيع لديّ :

١ – إقناع العملاء المحتملين بالموافقة على تلقى عروض التامين مني.

٢ – محادثتهم هاتفيا بهدف تحديد المواعيد.

٣ – تنفيذ المواعيد لمناقشة العروض وبيع بوالص التأمين

إنني أقوم في كل يوم بعمل جدول لوقتي بما يضمن أنني سأمضي أكبر قــدر من الوقت قدر الإمكان في هذه الأنشطة الثلاثة. إنها أنشطة ملحة من

أجـل النجاح في مجال التأمين، وكل شيء عدا ذلك إما أن يكون إعدادا لها أو متابعة لها.

عـلى أن أهـم الأنشطة فيها هو النشاط الثالث ألا وهو تنفيذ المواعيد، فإن لم يكن لديّ أية مواعيد، فإنني أستغل وقتي في إجراء المكالمات الهاتفية بغـرض عمـل وتحديد مواعيد ولقاءات، وليس لديّ من يقوم عنى بإجراء المكالمـات مـن اجل المواعيد، ولذا أستخدم وقتي حتى في الاتصال هاتفيا وتفسير العروض.

وتشـهد فـترات العصر والمساء النشاط الذي أقوم فيه بالبيع، حيث لا يوجـد مجـال للأعمـال المكتـبية، أو متابعة المتأخرات والمطالبات، أو الأعذار...

إنـك تكسـب أموالاً في هذا العمل من خلال البيع وليس بحرق الغاز واستهلاكه !

ويـتم تحديـد المواعيد لبيع بوالص التأمين في الغالب خارج ساعات العمل التقليدية، ولذا أفرغ من أعمال ترتيب منزلي في الصباح، فأنا أعرف مضـمون النصـيحة التي تقول قم بأداء أهم الأشياء أولاً، وأطبقها، وتنجح معي، ولكن إذا صفا منزلي، وأصبح عقلي صافياً، خرجت لمهمات البيع.

{ قـامت ديزيريه في هذه الحالة بتحديد الأولوية الأولى، لكنها "لا تقوم بـأداء أولاً". إنمـا تضـعها في جدولها عندما تسمح لها الظروف القيام بها بفاعلية، أي عند توفر وجود عملائها }

أما هدفي فهو تقديم عشرة عروض يوميا واثني عشر موعداً فعلياً كل أسـبوع. ولـم أتوقف أبداً في يوم من الأيام حتى أصل هدفي. إنني عندما انجح في تحقيق هدفي هذا، أشعر "بالارتياح" وبالحيوية في اليوم التالي.

لقـد قمـت بتحديد هذه الأهداف بسبب مقدار الأموال التي أرغب في تكويـنها. إنني أرغب في أن امتلك مالا يتكون عدده من ستة أرقام ! وهذه

هـــي الأشـــياء الـــتي يتعين عليّ القيام بها من أجل التوصل إلى المال ذي الطـــبيعة الـــتي أرغبها ! وبالإضافة إلى هدف الدخل ذي الستة أرقام، وهو هـــدف طويل الأمد، هناك هدف أخر قصير الأمد ويتمثل في تحقيق مبيعات معيـــنة في شهر مايو. والشركة التي أقوم بالبيع لها تقدم لي قروضا بفوائد صغيرة لمساعدتي على استثمارها في أن أمتلك عملي، فإذا ما حققت أهداف مـــبيعاتي على شهر مايو من كل عام، كان بوسعي أن أرد إليهم قروضهم، وهـــو الأمـــر الذي حدث معي بالفعل منذ عام ١٩٩٢. ومع مايو هذا العام سأنتهي من أمر القروض كلها واصبح مالكة لكل عملي.

أمـــا الهدف الآخر قصير الأمد لدي، فهو مساعدة ابني البالغ من العمر ١٥ عامـــا في ممارسته للعبة كرة السلة، وفي ممارساته لأنشطته الأخرى. فـــإذا مـــا تمت إحدى المباريات في منطقة بعيدة ـــ يستغرق الوصول إليها ســـاعة ونصفاً ـــ فأنا لا أذهب لمشاهدتها لأن الرجوع إلى المنزل يستغرق مني وقتاً طويلاً، كما أن الوقت يكون متأخراً للغاية، ولذا تراني مع ابني في بعض الأمسيات، أما في الأمسيات الأخرى فأقوم ببيع بوالص التأمين.

وعـــندما تبدأ "بطاريات" حيويتي في النفاد حوالي السادسة مساءً، أذهب للسباحة في المدرسة الثانوية المجاورة. ثم يكون لي بعد ذلك بعض المواعيد فـــي المســـاء أو إجراء بعض المكالمات الهاتفية، ومن المهم لي أن أحظى بالكـــثير مـــن الراحة. وعادة ما أكون في فراشي في الساعة ١٠:١٥ مساء حيث أشاهد الأنباء والقليل من عروض التلفزيون ثم أغط في النوم !

إنني أركز على عملي، فعندما أفرغ من محادثتك هاتفياً، أقوم "برصد" كل شئ عنك باعتبارك عميلاً محتملاً لدي في التأمين، وبعدها أقوم بإرسال عرضي إليك بالفاكس للتامين على سيارتك أولاً، على البيت الذي تملكه في اليوم التالي، وبعدها بيومين أحادثك هاتفياً. { وهو ما فعلته }

وأخيراً، فأنا أؤمن باختيار أي تكنولوجيا تنجح معك. وقد تخلصت من عـــادة وضـــع "مكالمات على الانتظار" ذلك لأن عملائي لا يحبون أن يبقوا معلقين لأي وقت. في الوقت الذي أطلب فيه منهم أن أنال قسطاً من وقتهم ! كمـــا أن "وضع المكالمة على الانتظار" تقوم بإزعاج حبل أفكاري وتسلسلها عـــندما أكون على وشك الحصول على أحد المواعيد. إنها مثيرة لحنق كافة الأطراف.

أعـــرف أن الأمـــر يـــبدو معي وكأنني أركز على المال والوقت، لكن بالنســـبة لي ليست القضية قضية نقود أو وقت، بل ما يمكنك أن تفعله وتقدر عليه !

روبرت جوردان كاتب ومنتج سينمائي

هـــناك نوعـــان على الأقل من إدارة الوقت : (١) إدارة ما نقوم بأدائه جســـمانيا ضمن وقت محدد و(٢) إدارة قدرتك النفسية على التركيز، فعندما أجلس للكتابة أعرف أنني لا أمتلك كل أوقات العالم، ومع ذلك أنتقل للتفكير بطـــريقة أخرى وكأنني "بالفعل" مالكاً لوقت كل العالم، وربما يحدث لي ألا أســـتطيع امتلاك أسبوع واحد بأكمله. وربما كان كل ما لدي مجرد يومين. لكنني أكتب وكأنني أملك الأسبوع كله، كما لو أنني لا أملك موعداً نهائياً محدداً.

وأعمـــل أيضا على إبعاد أي شئ عن ذهني من شأنه أن يشغلني عما معـــي ويدفعني إلى الشرود عنه، بما في ذلك أي موضوع أو قضية أخرى في حياتي. إنني أقوم باختياري "بوأد" : لكل شيء لا يتصل بما في يدي من عمل، وبعدها أقوم بالتركيز. يشكل التركيز أهم أدوات إدارة الوقت المتاحة لكـــل إنســـان. إنـــه لا يحقق لك قدراً أعظم من الأداء فحسب، بل يحقق لك أيضـــا نوعيـــة أرقى فيـــه. وعندما يصبح العقل "المركز" والعقل الأصلي "الشـــغال" متحدين معا وأصبحا شيئاً واحداً، فان النتائج ستصبح مدهشة في

الحقيقة والواقع، وعندها تجد المرء وقد بدأ يستمد مجموع خبرات عمره دون أن يلقى بنفسه في عوامل "الانشغال" التي تحيط به وتدفعه إلى الشرود بعيدا عما يقوم به وينفذه.

"أهمية فترة استرداد العافية". عندما أنتهي من هذه الرواية أكون قد كتبت فيلمين آخرين خلال أربعة شهور. وبعدها ربما أقوم بشهر إجازة. وبالطبع كان الفيلمان يختمران في ذهني لعدة أعوام، وأن الكتابة "الكثيفة" فيهما لم تحدث إلا في الشهور الأربعة الأخيرة.

وعندما أقوم بكتابة أشياء أخرى ليست مثل هذه "الوطأة" أمنح نفسي وقتا لاسترداد عافيتي وقوتي، ويتوقف طول هذه الفترة على ما كنت أقوم بأدائه في وقت قريب. فمثلاً، لو أنني ذهبت ببساطة إلى البنك أو نزلت وسط المدينة، فهذه أشياء لا إجهاد فيها للذهن أو إعمال للتفكير. أنني أستطيع بعدها أن أبدأ في الكتابة، لكنى عندما أعمل مع الطلبة في ليالي الخميس، ويصبح الأمر مختلفاً، ذلك أن الأخير يستنزف مني الطاقة والحيوية. وأعرف أن يوم الجمعة بعده بأكمله سيشكل لي وقتا للتعافي واسترداد الحيوية، وسيكون كل ما احتاجه فيه هو أن أدور حول الشقة وأنا أستمع إلى الموسيقى، أو الخروج لقضاء بعض المشاوير الخفيفة، وأنني لن أستطيع أن اكتب إلا بعد الظهر. إن مساعدة الناس على تطوير كتاباتهم الفنية ورواياتهم (أي مجالي !) بالأمر المجهد نفسيا حقيقة !

وعندما أجلس أخيراً لكتابة شيء ما، أتمه وأكمله. وكل شيء ما عداه ألقى به جانبا، ولذلك نادراً ما تجدني أترك عملاً في منتصف الطريق. إنني أقوم بأداء أي شئ لكي أفرغ منه. وهكذا أقوم بالكتابة أربع عشرة وست عشرة ساعة في اليوم. إنني لا أغادر شقتي ولا أرد على التليفون، بل ولا ادخل إلى الحمام والتمتع بمياهه الساقطة على بدني من أعلى أحيانا ! فكل ما أفكر فيه العمل الفني أو الرواية التي بين يدي.

كما أنني لا أفصح عن رقم تليفوني الخاص، أو أكشف عنه، ولا أذكر عـنوان شـقتي، وتخلصت من "جهاز الرد على المكالمات"، فلو قمت بالرد عـلى كـل تـلك المكالمات الهاتفية لن أكتب شيئاً، كما أنى لا أملك جهاز الفـاكس وأرفض أن أمتلك واحداً منها، وقد بعث لي البعض عبر الفاكس بنصوص رواياتهم ولكن يتعسر قراءتها للغاية أحياناً. أما في ليالي الخميس فأنـا خـادم طلبتي، وتحت تصرفهم. وأنا من يقوم بمكالمتهم هاتفياً، أما هم فـليس لهم أن يفعلوا ذلك. إن إدارة وقتي تشتمل على "عدم إمكانية الوصول إليّ" إنني عندما احتاج إلى وقت مركز، فلا أكتفي بمجرد ساعة من الزمن. إنني احتاج إلى أسبوع كامل وهادئ وهو الأمر الذي يعمل وينجح معي.

روز مارى كارلوف ـ ناشرة طبعات أ.م.أ الدورية

لقـد قمـت بـتركيب نظام جديد لإدارة الوقت بالكمبيوتر، لذا لم أدخل المعـلومات الخاصـة بطلـبكم فـي مفكرتي اليومية معتمدة في ذلك على الكمبيوتر نفسه والذي لم يكن "مفتوحاً" لحظتها ! وعلى ذلك أراني في حاجة لإيجاد الملاحظات التي دونتها سريعا أمس عندما حادثتني بالهاتف.

{ وضـحك كلانـا (أي المؤلـف وروز مـاري) وبعـد استرجاعنا لملاحظاتها، واصلت روز مارى وصف ممارستها في موضوع إدارة الوقت }

لقـد كـنت منظمة للغاية دائماً حتى وأنا في الكلية. وبعد العشاء كنت أنهض إلى المكتبة للمذاكرة، حتى لا ينشغل فكرى أو يشرد مني، وأعتقد أنه كـان يمكـن لـي أن أحظى بوقت أكثر متعة وتسلية في الكلية، لو لم أكن مـنظمة إلى هذا الحد. أما الآن فأقوم بالإشراف على مجموعة من العاملين يصل عددهم إلى خمسة وعشرين فرداً وأستمتع بالعمل معهم.

وأحـاول كمشرفة، ألا أكون منظمة إلى الحد الذي يصل إلى الإجبار، أو الإكـراه. وأجد أنه من المفيد للغاية الإنصات إلى الآخرين. إن الإنصات

إليهـم يعد استثماراً للوقت الذي يمكن له أن يوفر الوقت على المدى البعيد. وأعـلم كـثيرا أنني لن ألم أبداً بشيء إن اكتفيت بالقول : "أعطني الأرقام. شـكرا لك. مع السلامة" فعندما ينظر إليَّ من أُشرف عليهم كإنسانة بالفعل، وعندما يتوفر بيننا الاحترام المتبادل فإنهم :

(١) يلجـئون إلى عـند الضرورة، (٢) ينتجون أكثر في كل يوم، (٣) يطلعونـني عـلى كـل شيء، (٤) يجيئون إلي بأفكار رائعة، (٥) روحهم المعـنوية أعلى. وعلى كل فلدى طرقي "المهنية" لتعريفهم بالحد الذي يجب على المناقشات أن تنتهي عنده.

إنني لا آخذ عملي معي إلى البيت، سوى مرتين في الأوقات الضاغطة خـلال العـام، وأستدعي كل من يعملون ليلا للعمل (إلا في مناسبات نادرة لـلغاية)، وأنا لا أنظر في العادة إلى صندوق الرسائل والأوراق الواردة إليَّ بالمـرة أثـناء الـنهار، إنني أخذها معي لقراءتها خلال رحلة القطار التي تستغرق خمس وخمسين دقيقة في طريق العودة إلى البيت، وأستبعد منها كل ما أستطيعه عندما اصل إلى المنزل، ولذا، لا أحمل معي في اليوم التالي أية أوراق لا ضرورة لها أو أعود بها إلى مكتبي لكي أتناولها من جديد !

أقوم بنفسي بأعمال الشراء كي أشترى وقتي ! إنني لا أصل إلى حد أن أدفـع لأحدهم كي يقوم بالشراء عنى، فأنا أقوم بمعظم مشترياتي عن طريق كتيـبات، أو كـتالوجات "الدفـع عـن طريق البريد" التي أفضلها، (وهى الكـتالوجات الـتي يبعثون إليك بما تنتقيه منها مقابل شيكات ترسلها بالبريد إليهـم). إن أحد أقارب زوجي الذي يحيا في مزرعة له، يرى في هذا الأمر نوعا من التبذير بالنظر إلى الأسعار التي تقدمها الكتالوجات. إني أفضل أن أقوم بالتسوق من الكتالوج في العاشرة صباحا عن أن أتخلى عن يوم السبت لكـي أقضـي نصـفه في قيادة السيارة والنصف الآخر في عملية التسوق نفسها.

إن لـــديّ من يساعد في أعمال المنزل رغم أنني مررت بفترات كنت أقوم فيها بكل العبء وحدي. ولديّ من يعنى بشئون ولديّ (عمرهما ٥ ، ٩ أعــوام) ويقوم بأعمال النظافة وطهي العشاء. إنني اقدر الأجهزة التي تعمل على راحتنا، وهي تستحق ما يدفع فيها من مال.

وعــندما أواجــه أولويــتين مـــن الدرجة الأولى، أقوم بالتفاوض على المواعيد النهائية بما يتناسب معي، على أنني أفضل أن أؤكد ذاتي ووجودي فـــي مواجهـــة الموعـــد النهائي المقرر لأحد الأعمال بما يمكنني من توفير الوقـــت الذي أحتاجه لأدائه بصورة جيدة، أما الشيء الثاني الذي أقوم به في هـــذا الموقف هو إنابة غيري للقيام به عني. إنني اتفق مع المبدأ القائل بان عليك أن تختار إن كنت في مثل هذا الموقف، وهو ما تقوم به بالفعل عندما تـــتفاوض عـــلى المواعيـــد النهائية التي تتناسب معك، وأنت بذلك إنما تقوم باســـتخراج خطـــة لإنجاز واحدة من الأولويات رقم ١ لديك، ثم تنتقل بعدها إلى الأولوية التالية التي ستصبح رقم ١ بالفعل !

لكـــن قد تواجه أحياناً أولويتين معا على أن يتم إنجازهما الآن. إن ذلك يمكن أن يحدث مع اولويتين ذات طابع مهني، وأيضا عندما تصطدم أولوية شخصـــية رقم ١ مع أولوية مهنية رقم ١، ومهما يكن اختيارك للتعامل مع هـــذه المواقـــف، فيمكـــن لها جميعا أن تكون لها عواقبها المهمة. ولذا تقوم بالتفويض والإنابة، أو تقوم أحياناً بالتفاوض بشان مواعيدها النهائية. إنك قد تقبل ببساطة أولويتين معاً، وكل منهما تحمل رقم ١، حيث تعمل بالفعل في أداء أحدهما، بينما تلجأ إلى المكالمات التلفونية للوقوف على سير العمل في إنجاز المهمة الأخرى. إن هذا يسمى تحايل !

وإذا كنت تعانى من قلة العاملين وليس لديك من ينوب عنك في الأداء، فقد يصبح التحايل ضرورة حقيقية. إن الأداء الأمثل لم يعد يقدم ضمانا لأي وظيفة في أي شركة اليوم. والفكرة القديمة بأن المرء سيحظى بنفس الوظيفة

أو العمــل طــول العمر قد تهاوت وانهارت حتى اصبح المؤكد الآن أن كل فــرد سيتم "تسريحه" من عمله في وقت ما. واصبح السؤال ينحصر فقط في كلمة : متى ؟ !

وكــنت قــد نشأت على التعود على البريد الناطق، وكبرت على حبه معي. إن الكثير من الاتصالات يمكن أن تتم دون وجود شخصين بالفعل في مواجهة بعضها البعض وهما يتحدثان. إن ذلك يمكن إتمامه من خلال ترك كــل منهما لرسالته في الآلة التي تخص الآخر. إن ذلك يوفر بعض الوقت بما يسمح للقاءات المواجهة الفعلية أن تكون اكثر شخصية و "حميمية".

هناك شئ آخر أجد أن له فائدته وهو تكليفي لمساعدي بأن يعلق جدول عمــلي عــلى الباب، إن ذلك يوفر وقت الاتصالات والاستفسار الذي يمكن الاســتفادة بــه في أمور اكثر أهمية، ذلك لأنه يتيح للعاملين معي مراجعة جــدول عمــل اليــوم دون أن يقومــوا بإزعاجي أو بإزعاج مساعدي. أما مســتندات الاجتماعات الخاصة فلا ينبغي لها أن تعلق على الباب. والجانب المكمــل لذلك هو أنني احتفظ بصورة أخرى من الجدول معلقة على الجانب الداخلي لبابي في مواجهتي بما يمكنني من متابعة سير العمل وخطواته.

وأعــتقد أن هــناك مبدأ مهم للغاية يتمثل في تحديد الأولويات في أي موقــف يصــادفك، فهــناك تــلك الأحيــان الــتي تقرر فيها أن تمنح أحد المشروعات أو أحد العملاء وقتاً إضافياً لتحقيق أهدافاً تمس الشركة، وهناك أوقــات أخــرى تقرر فيها أن تمنح أحد الموظفين وقتاً إضافيا يمكن أن يفيد مهارتــه أو روحــه المعنوية، أو من اجل تحقيق مبدأ التفويض الفعال. إن إدارة الوقــت اكبر من أن يكون نظاماً "معداً وجاهزاً" بصورة دائمة الثبات. إنــه يتطلب منك اليقظة عند التفكير فيه والنظر إلى أفضل كيفية يمكنك بها تطبيق مبادئك في موقف معين.

ولو كانت الإدارة بمثل البساطة التي تبدو بها في كليات التجارة، لكانت الحيـاة سهلة ويسيرة. فالحقيقة أن المدير يواجه خلال اليوم مواقف ووجوهاً يحـتاج إلى الاسـتعانة بمساعدتها، وأيضا ليست كل المواقف من تلك التي يمكـن التنـبؤ بها. وحتى إن كانت المساعدة تتألف من مساعدة الناس على إيجـاد الحلول بأنفسهم، فإنها تظل مساعدة ضرورية على أي حال. والمدير الـذي يكتفي بالجلوس خلف بابه في هدوء أحسن تنظيمه وإعداده، لن يكون على دراية بما يجرى داخل المؤسسة، وربما لا يقوم بذلك أنسب القيادات أو أقدرهـا لمـثل موقفـه. وعلى ذلك تتمثل إحدى المهارات الهامة في الأداء المتزن، أي القدرة على إدارة ما يتدفق من أعمال وما لا يتوقع من مواقف.

موجـز

مع إجرائنا لهذه اللقاءات برزت لنا نتيجتان. لقد قام كل واحد من كبار مـدراء الوقت بتطبيق المبادئ الكلاسيكية في إدارة الوقت، وأن كلاً منهم قد قام بتطبيقها بطريقة فريدة تتناسب مع موقفه. ورئيسة الجامعة التي طورت أسـاليب فعالـة لـتفويض فريق عملها، والمحامى الذي أكسب ابنه نظاما "مـرتداً" عـن المواعيد النهائية للأهداف راجعا بها إلى الخلف قبل أوانها، ورجل التأمينات الذي أعد خطة لإدارة الوقت مع "عروسه" عندما كان في العشرينات من عمريهما، إن هؤلاء جميعا يستخدمون إدارة الوقت من أجل تحسين حياتهم. غير أن هؤلاء "الممارسين" يقومون باستخدام النظام، وليس السـماح للنظام بأن يقوم باستخدامهم. ومع الاعتراف بأن الخبرة تشكل أداة كـبيرة الوزن والقيمة إلا أنهم ينظرون إلى تطور ممارساتهم لإدارة الوقت عـلى أنهـا عمـلية مستمرة الحدوث، ويرون أنفسهم كطلبة يدرسون نفس الموضوع طول العمر. أما ناظر المدارس وطبيبه مايو كلينك وطالب الطب والكـاتب السـينمائي ومـندوبة التعاقدات ومندوبة التأمين التي ترعى ابنها

وتعمل على امتلاك عملها وناشرة الطبعات الدورية، فقد عملوا جميعا على ابتكار نظم شخصية وعملية للغاية لكي تنجح إدارة الوقت معهم. وأنت يمكنك أن تفعل ذلك أيضا. إن هذه العملية يمكن لها أن تغير حياتك. أما الخطوة التالية فهي خطة العمل الشخصية التي سنطالع أمرها في الصفحات التالية.

القسم ب

خطـــة عمـــلك

يوضـــح لك جدول الوقت الحقيقة عما تفعله في وقتك. أما خطة العمل فتوضـــح كيــف تنوى القيام بإجراء التغيرات الضرورية. والأمر مثل لمبة الكهـــرباء ولمبة المائدة يعتمد كل منها على الأخرى من أجل تحقيق الفاعلية في الإنارة كلاهما حيوي وجوهري. وتستطيع في هذا القسم أن تختار أمور الوقت التي ينبغي تركيز اهتمامك عليها، وأن تقرر أياً من الأسباب الأساسية لـــه وقعه الصادق بصفة خاصة على نفسك، وأن تعد استراتيجية للتصحيح بما فيها عملية المتابعة.

منهـــاج النظـــم

يحـــدث أحياناً عندما يتعرف البعض على عملية إدارة الوقت لأول مرة فـــإنهم يقومون "بالانقضاض" على أسلوب واحد معين أو اثنين ثم يستبعدون باقي الأساليب، دون أن تحظى منهم منظومة الأساليب في مجملها إلا بالقليل مـــن الـــتفكير، دون النظر في الأمر الذي يخلقه الأخذ ببعضها دون البعض الآخـــر. وقـــد يتصـــادف أن يلتقون بأحد الأفكار في قراءاتهم أو من خلال المحادثـــة مع زميل، ثم يقومون بعمل ملاحظة عنها، وعندما يبرز الموقف على السطح فقد يتذكرون أو لا يتذكرون الأسلوب المرجو، فإن تذكروه فقد يحصـــلون أو لا يحصـــلون عـــلى نـــتائج جيدة، وعلى ذلك يجربونه أو لا يجربونه مرة أخرى.

وهناك القليلون الذين يقومون من تلقاء أنفسهم ببذل الجهد لتحليل أسباب الصـــعوبات الـــتي تواجههم مع إدارة الوقت أو لفهم المبادئ الأساسية التي تدخـــل فيها. أما الذي نجده بدلا من ذلك هو القفز والوصول إلى ما يجرى

ويـــدور حول الحلول السهلة السريعة ثم يتساءلون بعد ذلك : لماذا لم يحقق العلاج جدواه ؟ وعلى ذلك تراهم وقد عادوا إلى بعض طرقهم القديمة خلال أسابيع قليلة من التجربة.

إن الذيـــن يقصـــرون تفكيـــرهم على "هل سيساعدني ذلك على توفير الوقـــت" دون محاولة فهم المبادئ الأساسية بشكل متكامل، لن يمكن لهم أبدا أن يجـــدوا طريقا بالكامل للخروج من مصيدة الوقت. إنهم قد يوفرون وقتاً مع أحد الأساليب المعينة إلا أنهم يفقدونه بالكامل بعد ذلك من خلال مبددات الوقـــت الأخـــرى الـــتي يجهـــلونها أو لا يجهلونها. إن الأخذ بأحد المناهج العشوائية : "مرحى ها هنا فكرة جيدة، دعنا نجربها" لن يذهب بك أو يأخذك بعيـــدا عـــلى أجنحته ! إن النجاح طويل المدى يتطلب منهجاً متسقا منسقا، منهجاً يتم فيه الاعتراف بكافة أنماط السلوك، ويتوفر فيه وجود خطة منظمة من أجل الارتقاء والتحسين، يتم تنفيذها بطريقة مقننة مدروسة.

إن عليك ألا تقتصر على تحديد ما تختار، ولكن لماذا كان هذا الاختيار بـــالذات. عليك أن تحدث التكامل والاتساق بين "ماذا" و"لماذا"، بين اختيارك لأســـلوب معيـــن ولماذا كان اختيارك له بالذات. إن هذه الطريقة توفر لك النجاح وتضمنه.

الإعداد للعمل الاستراتيجي

خطوتـــك الأولى هي أن تقرر أي أمور الوقت تلك التي ستتعامل معها، مستنداً في ذلك إلى ما تعلمته عن نفسك من خلال سجل بيان الوقت الخاص بـــك، (انظر الفصل الرابع)، والضوابط الشخصية العشرين التي خرجت بها من خلال الجزء الثاني من الكتاب فالخطوة الأولى هي أن تعمل على قائمة إعداد أهدافك الشخصية لعشرة مجالات للمشاكل.

ولعلك تذكر أن ضوابطك الشخصية التي تقوم بدور المراجعة قد بقيت بطـــريقة إيجابيـــة، تضـــمن إحراز النجاح في مهمتك، بمعنى أنه كلما زاد

نجاحك في استخدام أحد ضوابط مراجعة، كلما كانت ممارسات الوقت لديك أفضـل في ذلك المجال المعين موضع المراجعة، ولذا عد إلى الجزء الثاني وأعـد قائمـة تـدرج فيها الضوابط العشرة التي تقوم بدور المراجع والتي وضـعتها فـي أسفل مكان لديك، سجل هذه العشرة التي تحتل أدنى مكانة، ورتـبها تباعاً بادئاً بأدناها داخل قائمتك، وبذلك تحصل على أكبر الأمور أو الهموم العشرة للوقت معك.

والآن قـم بمراجعة سجل بيان وقتك في تناظر مع قائمة "العشرة القمة" لديك، واستفد بما تعلمته من طرق سلوكك من واقع سجل بيان الوقت، وعبر عـن هذه المعرفة عن نفسك من خلال مبددات الوقت العشرون وقد يتباعد إلى ذهـنك بعض التساؤلات بشأن أحد مبددات الوقت، وما هو العمل الذي كـنت تقوم به وتم تدوينه في سجل بيان الوقت، لنفرض مثلاً أنك قد أدركت أنـك قد أضعت الوقت في يوم معين لأنك كنت تقوم بعمل ما كان ينبغي لك أن تبدأ فيه من الأصل.

هـل كـان الأمـر يـرجع إلى التفويض السيئ؟ أم العجز عن رفض المقاطعات وقول "لا"؟ أو ربما الحاجة إلى وجود الأولويات، وتحديدها ؟ لا تجزع لذلك أو تحزن وتذكر أن هناك قدراً كبيراً من التداخلات والمشاركات بيـن كافة مبددات الوقت، وينبغي أن يكون هناك ترابط معقول بين القائمة الـتي استخرجت فيها ضوابطك المراجعة، وبين النتائج التي يظهرها سجل بيـان وقـتك ويكشـف عنها، علماً بأنه ليس من الضروري أن يتناظرا أو يتناسبا معاً بالضبط.

نظـم منهجـك

الخطـوة التالية هي أن تقوم بترتيب "العشرة" الأولى في تتابع متسلسل لـلهجوم عـليها، أي هموم الوقت تلك التي سنقوم بحلها أولاً ! إن البعض

يفضل البدء بالمشكلة رقم واحد لديهم بفكرة أن ذلك سوف يتيح لهم الفوز بأكبر المغانم، والبعض الآخر الذي يستشعر خطر الانهزام وعدم التوفيق، تختار أن يبدأ بتلك المجال الذي يعتقد أنه الأسهل في الحل، بما يضمن لهم النجاح والخروج ظافرين من الحلبة، إن هذا الأمر في الواقع ليس سوى اختيار شخصي يعتمد على نفسيتك وأسلوبك الشخصي في العمل. وبعد ذلك عليك أن تقيم كياناً لخطتك، وأعتقد أن الخطتين التاليتين تعملان بنجاح مع معظم الناس فيما يبدو :

١ ـ خطة الأسبوع الواحد التي تقوم فيها التركيز على أمر واحد من مبددات الوقت لمدة أسبوع، وهذا البرنامج يمتد لفترة عشرة أسابيع.

٢ ـ خطة الثلاث شهور، والتي تعمل فيها في كل شهر مع مجموعة من ثلاث إلى أربع مشاكل، ثلاث مشاكل للشهر الأول والثاني، والمشكلة الرابعة للشهر الثالث.

بالنسبة للخطة الأولى : عليك أن تركز انتباهك بالكامل على أحد أمور الوقت لمدة أسبوع بأكمله، وأن تبذل جهداً منسقاً لتغيير عاداتك في المجال الذي يتعلق به، ثم انتقل إلى الأمر الذي يليه. أما بالنسبة للخطة الثانية، فعليك أن تركز على ثلاثة أمور في وقت واحد، ثم تنتقل في الشهر الثاني إلى ثلاثة (أو أربعة) أمور غيرها، وهؤلاء الذين يحبون توفر عامل النجاح الفوري بالنسبة لأهدافهم قصيرة المدى يميلون عادة إلى الأخذ بالخطة الأولى. أما الطريقة الثانية فتعمل جيداً مع أولئك الذين يستطيعون العثور على حلقات وصل تربط بين مشاكل الوقت لديهم، وبذا يكون من السهل عليهم العمل في العديد منها في وقت واحد.

وعليك، مهما كانت الطريقة التي تختارها، أن تبدأ بتسجيل قائمة العشرة على صفحة خطة العمل، مثل تلك الموضحة لك في الشكل رقم ١٣،

ودعـنا نفـترض أن الثلاثة بنود الأولى لديك هي : التفويض غير الفعال، والزوار المفاجئين، والاجتماعات.

الوصول إلى قاع الأشياء

ابـدأ الآن في تحقيق تكامل المعلومات الواردة في الباب الثاني، وراجع صفات أكبر مبددات الوقت معك، هل تجد نفسك في أي موقف من المواقف الـتي تـم وصـفها هـناك ؟ هل لك صلة بالنقاش الذي دار حول الأسباب الأساسـية ؟ إن الخطـوة الـتالية الهامـة بعد ذلك هي أن "تعزل" الأسباب الحقيقية لأكبر هموم الوقت لديك، وتفصلها.

إن ضـوابط المـراجعة الشخصـية لكل واحد من مبددات الوقت كفيل بالمساعدة في تضييق الفجوات، طالع مرة أخرى الأمثلة كل على حدة وضع "نجمـة" كـبيرة حمـراء بجوار المبددات التي وضعتها في أدنى مكان في الأسفل، إنه هنا حيث ينبغي أن ينصب اهتمامك.

الشكل رقم ١٣ : بيان خطة العمل – الجزء الأول

مبدد الوقت	السبب	الحل
١ – التفويض	أعـتقد أنني أستطيع أن أقوم بالأداء بطريقة أفضل	انتزاع الأفكار عن الذات ! إدراك قيمة تدريب الآخرين
٢ – الزوار المفاجئون	سياسة الباب المفتوح	إعـادة تحديـد معنى كلمة "مفتوح" توفير أوقات هادئة
٣ – الاجتماعات	أحضـر اجتماعات لم يكن لي أن أحضرها	الطلب من د.ت بأن يعفيني مـن حضـور الاجتماعات التي لا صلة لها بوظيفتي

إجــراء التغييـــــر

هــا قــد جــاءك الآن التحدي الكبير للخروج بالحلول والتوصل إليها، حســناً، أصبحت أمام مفاجأة سارة، وهي أن كل سبب تقريباً من المعوقات يوحــي فــي ثــناياه بالحل له، فمثلاً، يشكل انعدام التخطيط واحداً من أكثر الأســباب شــيوعاً فــي مشــاكل الوقت، والحل ـ ولا مفاجأة هنا ـ هو الــتخطيط وبالطبع يتطلب الأمر بعض التفاصيل الإضافية حتى يمكن للحل أن يكون له معنى مع الموقف المعين الذي أنت فيه.

إن عــليك أن تحتفظ في عقلك بهذه الحلول الأساسية البسيطة، عند بحثك عــن المساعدة التي تقدمها الأفكار العديدة التي تم عرضها خلال الجزء الثاني والمــلحق أ. دَوِّن الحــل أو الحلول بالنسبة للأسباب الرئيسية التي تشكو منها، وقــد تجد في الكثير من الحالات أن الحلول المقترحة المقدمة لها طابعها العام، والأمــر يتوقف عليك في تحويلها إلى نقاط عمل محددة في حياتك، هل تحرر نفسك وتسرّي عنها وتحلم لها قليلاً ؟ إنك لو استطعت أن تصمم أو تهيئ الجو الكامل المثالي للعمل، ذلك الذي تذبل "فيه مبددات الوقت، وتموت بسبب نقص الــتغذية، مــاذا أنــت فاعل عندئذ؟ حتى الأفكار التي "تشطح" في أبعادها، لها قيمتها، إن كانت تطلق شرارة خروج الحلول الخلاقة الأخرى من مكمنها، ومع ذلــك فهناك كلمة للتخدير : تأكد من أنك تفكر فيما "تستطيع" القيام به، ولا تقم بمجرد إفراغ مشاغلك على شخص غيرك.

وإليــك هنا مراجعة لتتابع الموضوع وتسلسله حتى الآن، مع تقديم أحد الأمثلة له.

١ ـ اختر أحد مبددات الوقت للعمل فيه، وليكن الزوار المفاجئون.

٢ ـ أوجد سبباً يتصل به، وليكن سياسة الباب المفتوح.

٣ ـ تعــرف عــلى الحــل الــذي يتناسب مع السبب : إعادة تعريف "الباب المفتوح".

٤ ـ فكر في خطوات العمل الممكنة حتى وإن كانت تافهة.

- تحـدث إلى رئيـس الشركة، واسأله عن إمكانية إعادة صياغة البيان الرسمي لسياسة الشركة.
- قـم بطـلاء الباب باللون الأحمر حتى يستطيع كل إنسان أن يراه وهو مغلق.
- قم بتقاضي دولاراً واحداً كغرامة من كل من يدخل عليك والباب مغلق.
- انقـل مكـتب سكرتيرتك "كلير" من موقعه حتى يضطر كل من يجيء إليك إلى المرور بها.
- انقل مكتبك حتى يواجه النافذة، وليس مدخل الباب.
- ابدأ بتقرير، ساعة هادئة، لكل الإدارة.
- بعـد ذلك، ومن بين كل أفكارك، قم بانتقاء أكثرها عملية معك وسجلها في الجزء الثاني من صحيفة خطة العمل لديك على أنها خطوات للعمل (انظـر الشكل ١٤)، ثم حدد موعداً للبدء، أي اليوم المحدد الذي ستقوم فيه بتنفيذ كل تغيير وإحداثه.

تعلم عادات جديدة

مـن السهل نسبياً القيام بتخطيط بعض الطرق الجديدة لأداء الأعمال، أما التمسـك بهذه الطرق والالتزام بها فهو شيء آخر ولعلك تذكر أننا قد تحدثنا فـي الفصل الأول عن تلك القوة القاهرة الملحوظة المسماة بـ "العادة"، فمع بـدء قيامك بإدارة نفسك، ووقتك بطريقة مختلفة عما عهدته، ستصطدم بلا شـك مـع بعض عاداتك القديمة، والحق يقال أن للعادات قوتها الغالبة، كما أنهـا شديدة البأس أيضاً ! وأنت أيضاً مثلها كذلك : أليس كذلك ؟! أعني في القوة والبأس، أو هكذا أفترض.

وحتى تدعم من سلوكك الجديد، وتشد من أزره وتقويه، أرى أن تستخدم هـذه الأفكار التي خرج بها واقترحها علينا لأول مرة عالم النفس الأمريكي في القرن التاسع عشر : وليام جيمس :

١ - فكــر في الأشياء الكبيرة... امنح عاداتك الجديدة فرصة النجاح بالبدء بهــا بصــورة قويــة، وأقم لنفسك نظاماً جديداً مناقضاً لنظامك القديم، وابتدع كل ما يمكن أن يذكرك من أساليب مرئية وغيرها بأنك في ظل نظام جديد، وأعلن عن خططك الجديدة هذه لأكبر عدد من الناس تقدر عليه، إن هذا الإعلان على الملأ سيحفزك على الاستمرار في طريقك الجديــد...! واخرج، باتفاق زمالة، مع أحد من زملائك بأن تتفقا على اللقاء بصفة منتظمة، وأن تراجعا بعضكما البعض في تقدم كل منكما. وباختصــار، عليك أن تحيط قرارك بكل ما يساعده من عوامل ودعائم تعرفها. إن ذلك يمنحك قوة دفع ضد إغراء التراجع أو النكوص.

٢ - الإكــثار من ممارستك للعادة الجديدة... عليك بانتهاز أول فرصة لتنفيذ طرقك الجديدة، إن القرارات تعمل على خلق وتوصيل مجموعة جديدة مــن الأفكار إلى المخ، ليس عند شكلها الصامت الساكن، ولكن عندما تســتطيع أن تقدم آثارها الحية المتحركة، ومن شأن التكرار أن يرسَّب فــي المــرء السلوك الجديد، أما مجرد التفكير فيه دون ممارسته فلن يحقق شيئاً من ذلك.

٣ - لا تقم بأية استثناءات... يمثل أي ارتداد من جانبك، ذلك الانزلاق الذي تصادفه السيارة، ومحاولة التحكم فيها بعده.. ذلك أن الأمر يقتضي منا بــذل جهد أكبر، لاستعادة السيطرة على أي شيء مما لو حافظنا على هذه السيطرة منذ البداية، ويمكن لأحد الأخطاء أن يقلل من حيويتنا في كافــة المحاولات التالية التي تعقبه، وعندما تقول : "إنني سأستثني هذا الأمر هذه المرة فحسب، فإن خطتك التي أعددتها بعناية تبدأ في التفكك والانهيار.

عندما يشترك الآخرون في الأمر

يمكنك عن طريق تحديد مواعيد نهائية ثابتة لنفسك، أن تحرز تقدماً ملموساً في إصلاح أمر الوقت الضائع، بسبب لجوءك إلى التأجيل والتعطيل، ذلك إن أردت تحقيق هذا الإصلاح.

الشكل رقم ١٤ بيان خطة العمل - الجزء الثاني

الحل	خطوات العمل	تاريخ البدء
إدراك قيمة تدريب الآخرين	١- تعليم كلير كيفية الرد على الاستفسارات الروتينية عن الأعمال وألا أقوم بهذا العمل بنفسي بعد الآن أبداً !	١٠/١
	٢ - تحويل مسئولية إعداد موجز المبيعات إلى مايكل، وأن أقوم بالمراجعة شهرياً.	١٠/٣
	٣ - تكليف أليس بمسئولية خط ليونارد، وتوصيلها إلى الأستوديو	١٠/٣
إعادة تعريف الباب المفتوح بحيث يعني (ممكن الوصول إليه)	١ - تحديد الساعة الهادئة من ٩ - ١٠ شرح الأمر لكلير ولبقية الإدارة	١٠/١٢
	٢ - التحدث إلى الرئيس بخصوص إعادة تشكيل سياسة الشركة على نطاقها كله	١٠/٨
	٣ - نقل مكتبي حتى لا يكون في مواجهة مدخل الباب	١٠/٣
تخطي الاجتماعات التي لا تتصل بوظيفتي	١ - مواصلة سؤال رئيسي عن الاجتماع الخاص بطاقم المبيعات	١٠/١
	السؤال الدائم عن جدول الأعمال إن لم يصلني، ومراجعته لمعرفة ما يناسبني فيه	١٠/١
	٣ - السؤال عما إذا كنت أستطيع أن أبعث بردي مكتوباً بدلاً من الحضور	١٠/٤

إن النجاح أو الفشل مع أي حل بذاته إنما يقع بالكامل في يديك أنت، وإن حـــدث وقررت نقل تقرير المبيعات الأسبوعي إلى عصر يوم الخميس بدلاً مـــن الـــثلاثاء، حتى يمكنك أن تقرر الأعمال ذات الأولوية الأكبر في وقت مـــبكر من أسبوع العمل التالي، فمن المفضل أن تتأكد من إحاطة كل أولئك الذين تعودوا على تلقيه كل ثلاثاء بذلك.

إنـــك مســـؤول عن وقتك هذا حقاً، غير أنه يمكن لتصرفاتك وقراراتك بشـــأنه أن تؤثـــر على الآخرين، وأن تترك بصماتها عليهم، لقد فات إحدى السيدات بعد حضورها لإحدى حلقات النقاش عن إدارة الوقت، والتي تعلمت فيها موضوع الساعة الهادئة، بالعمل على تطبيق هذه الفكرة في اليوم التالي مباشـــرة، ودون أن تفسر لمخلوق واحد السبب في حجب نفسها عن الجميع لمـــدة ســـاعة صـــباح كل يوم، الأمر الذي ضايق رئيسها وأربك مساعدتها وأشـــعرها بالإحباط، وهو نفس ما جرى مع كل الآخرين ممن اعتادوا على أن يـــتواجدوا داخـــل مكتـــبها عـــبر بابهـــا المفتوح دائماً، إن الدرس الذي نستخلصـــه مـــن هذه الواقعة سهل وبسيط، وهو إن كنت تجري تغييراً من شـــأنه أن يؤثر على الآخرين، عليك فقط بأن تنبههم إليه وأن تحيطهم العلم به.

عـــلى أن الأمـــر يصـــبح أكثر تعقيداً عندما تنبع المشكلة من أعمال الآخرين وتصرفاتهم، وكجزء من خطة العمل لديك، عليك أن تحدد ذلك الحيـــن الـــذي تكـــون أنت فيه السبب في خلق مبددات الوقت وإيجادها، والذي يمكنك من ذلك، القيام بحل مشكلة من خلال جهودك الفردية، أما إذا اشـــترك الآخـــرين في خلق المشكلة؛ فسوف يحتاج الأمر إلى الأخذ بأسلوب جماعي لحلها.

الوقت وروح الفريق

ليس هناك من مصدر له طابعه الجماعي، مثل الوقت، فالاجتماع الذي لم يكن له أن يعقد أصلاً، يعمل على إهدار وقت كل من تورطوا في حضوره، وألزموا أنفسهم البقاء في مقاعدهم طيلة انعقاده، والشخص غير المنظم الذي تسود الفوضى تصرفاته ويفشل في تقديم المعلومات المطلوبة فور السؤال عنها، إنما يؤثر بالسلب على طالبي هذه المعلومات، ولن نقول شيئاً عن غيرهم ممن يأتون بعدهم في سلسلة العمل والانتظار، والمشرفون الذين يفشلون في عمليات التفويض والإنابة وإنجازها بطريقة مقتدرة، يتسببون في خفض إنتاجية الجميع.. وفي خفض روحهم المعنوية لذلك ! إنَّ تبني مفهوم "الفريق" أو الجماعة بالنسبة للوقت هام وحيوي في مثل هذه المواقف، وأساس الصعوبة فيه يلحق بخناق الآخرين، ويشملهم في داخل مؤسستك، ومجرد قيامك بتغيير سلوكك لا يتسنى له أن يقوم بحل المشكلة بالكامل.

إن على المدراء والمشرفين أن يتمتعوا باليقظة الكبيرة هنا، فعندما يؤثر استخدامك غير الأمثل لوقتك، على عملك فحسب، فهذا شيء له حدوده معك (رغم أنه شديد السوء في حد ذاته)، لكنه عندما يتدخل فيما ينبغي على الآخرين القيام به، فإن فقدان التنظيم والتنسيق معهم يصبح أعظم خطراً، لقد دعي أحد الأشخاص ممن ترقوا حديثاً وأصبح مديراً لأحد الأقسام بإحدى شركات الاتصالات الكبرى ـ إلى عقد اجتماعات مبكرة لرؤساء فرق العمل لديه، ذلك لأنه لم يكن يشعر بالأمان في موقعه الجديد.. كان يعقد الاجتماع تلو الآخر حيث يندفع الجميع للبقاء في حضرته لفترات تصل أحياناً لمدة أربع ساعات متصلة؛ وذلك من أجل الحصول منهم على المعلومات التي من شأنها أن تفيده في أدائه لعمله الجديد، وهكذا نرى أن بمقدور شخص واحد أن يدمر من فعالية وكفاءة مجموعة بأكملها من خلال تعطيله لها.

إن ما نحتاج إليه هو الجهد المنسق، فلو استطاع كل فرد أن يحصل على التدريب المطلوب في إدارة الوقف لمجموعة معاً، يكون هذا بالأمر المثالي حقاً، فعندما يكون كافة أفراد الفريق أمام نفس المفاهيم والأساليب، فبوسعهم أن يقوموا بتدعيم وتعميق بعضهم البعض بها، بطريقة من شأنها أن تعمل على تحسين النتائج النهائية لأعمالهم بصورة محسوسة. وقد قدر المتدربون المتمرسون تلك النتائج المحسنة وقالوا : إنها تصل إلى عشرة أمثال النتائج الأصلية قبل التدريب.

وإن لم يمكن القيام بالتدريب خارج مقر الشركة، فعلى أحد الأشخاص من أصحاب الشخصيات القوية والمعرفة الكبيرة أخذ هذا الأمر على عاتقه. حاول القيام بتجميع أفراد مجموعتك في جلسة لطرح الأفكار واختيار النافع منها بشأن مشكلة معينة، عليك تحديد السلوك المميز لهم والتعرف على الأسباب الكامنة وراء مثل هذا السلوك، الخروج باستراتيجيات من أجل تصحيحه، إن احتاج الأمر إلى ذلك مع تحديد موعد البدء في الأخذ بهذه الاستراتيجيات.

ولو حدث ـ وهو أمر محتمل ـ تواجد العديد من المشاكل لديك، كان باستطاعة هذا الشخص القوي أن يقود المجموعة، إلى الأخذ بحلول لإدارة الوقت، تنبع من منطلق جماعي يشمل كل أفراد فريق العمل. قم بجمع أفراد فريق العمل معاً، وادع كل واحد منهم إلى تسجيل وترتيب المبددات الأساسية للوقت لديه في قائمة معه، ثم وحد هذه القوائم بعد مراجعتها لتخرج منها بما يكشف عن الرأي السائد لدى الفريق بأكمله، (يوضح الشكل ١٦ هذه العملية)، ثم، وعن طريق استخدامك لنفس الخطوات التي سبق وصفها بالنسبة للأفراد ـ الذين يعملون كفريق معاً ـ اعمل على تحديد الحلول الأساسية، واخرج بخطوات عمل محددة لتنفيذها مع الحدود الزمنية لكل خطوة منها.

كيف للعادة الجديدة أن تنجح

نعــرف جميعــاً ذلــك الحماس الأولى الذي ينتابنا ويرافقنا إزاء الأفكار الجديدة عند بداية الأخذ بها، ونعرف أيضاً ذلك الإحباط، وخيبة الأمل اللذين نشعر بهما عندما يفتر عزمنا ونصاب بالوهن بعد البداية "المتحمسة"، وحتى تحتفظ بخطتك في مسارها بنفس إيقاعها الذي اكتسبته منذ البداية، ودون أن يتم المساس بأي من أغراضك ونواياك، عليك بمراجعة هذه الأمور الثلاثة المهمة التالية :

١ ـ **الالتزام بتبني إجراءات محددة.** إن لم تتمتع خططك بالتحديد والدقة من البداية، فسيكون من الصعب العمل على ترجمتها إلى إنجاز حقيقي عند التطبيق، فالملامح "العامة" غير المحددة ستصبح "عامة" طول الوقت. وأيضــاً، مــا لم تكن ملتزماً بتنفيذ خططك، فلن يتم حدوث أي شيء، وكمــا هو الحال مع كل عادة لدينا، فإن أول خطوة يتعين اتخاذها، هي تبني إجراءات واضحة محددة لإقامتها وترسيخها.

الشكل رقم ١٥ : رأي الفريق في أمور الوقت

تعليمات :

١ – حــدد مبددات الوقت العشر الأولى لديك عن طريق تحديد وزنها وثقلها بالنسبة إليك فـــي ترتيب تنازلي لأهميتها معك، امنح أعلى مبدد للوقت لديك الوزن ١٠، والذي يليه في الأهمية ٩، إلخ

المرتبة لديك		الوزن	المرتبة لديك		الوزن
١	=	١٠	٦	=	٥
٢	=	٩	٧	=	٤
٣	=	٨	٨	=	٣
٤	=	٧	٩	=	٢
٥	=	٦	١	=	١

سجل الأوزان داخل العمود أ

٢ – دون أوزان مبددات الوقت لكل فرد في العمود (ب) عبر العمود د

٣ – اجمع أوزان كل مبدد للوقت ودون الناتج في العمود (د)

٤ – حدد مراتب للمبددات عن طريق الأوزان في العمود (د)، حتى تحصل على رأي الفريق، على أن يأخذ أكبر الأوزان الرقم ١، إلخ..

مراتب المبددات لديّ	مبدد الوقت	أ	ب	جـ	د	و	ر
٢	١- الإدارة بالأزمات	٩	٨	٤		٢١	٢
٦	٢ - المقاطعات الهاتفية	٥	١٠	٩		٢٤	١
–	٣ - التخطيط غير الملائم						
١	٤ - محاولة إنجاز الكثير جداً	١٠		٣		١٣	٦
–	٥ - الزوار المفاجئون		٥	١٠		١٥	٤
٥	٦ - التفويض غير الفعال	٦	٧	٥		١٨	٣
٣	٧-الفوضى أوعدم التنظيم الذاتي	٨	٦			١٤	٥
–	٨-انعدام الانضباط الذاتي		٢	٧		٩	١٠
–	٩-العجز عن قول : لا		٣	٢		٥	١٢
–	١٠-التأجيل		٤	٦		١٠	٩
٧	١١- الاجتماعات	٤		٨		١٢	٧
١٠	١٢- الأعمال المكتبية	١	٩	١		١١	٨
–	١٣- ترك الأعمال دون إتمامها						
٤	١٤- طاقم العاملين غير المناسب	٧				٧	١١
–	١٥- النماذج الاجتماعي		١			١	٥
–	١٦- تضارب المسئوليات						
٩	١٧- الاتصالات السيئ	٢				٢	١٤
–	١٨- الضوابط غير المناسبة						
٨	١٩- المعلومات الناقصة	٣				٣	١٣
–	٢٠- السفر						

٢ - الجهـد المستمر والمتواصل. تحتاج العادة الجديدة إلى القيام بممارستها والوقوف بثبات ضد أي استثناء أو خروج عليه، وعليك أن تقوم بصفة دوريـة لتقييم مدى التقدم الذي تحرزه، وأن تدون الفترات الزمنية التي استغرقتها مراحل التقدم، وابدأ في خطواتك التصحيحية إن لزم الأمر، ولـتحقيق الـتقييم الجيد، يتطلب الأمر أن يجري كل فترة تقدر بثلاثة شهور على الأقل، وإن كان من الأفضل أن يكون ذلك كل عام.

٣ - العمل الجماعي. يرجع الكثير من الفشل الذي يصيبنا إلى الضغوط التي يمارسـها الغير علينا (العملاء أو الزملاء، وهلم جرا) الذين يتوقعون منك أن تواصل طريقتك السابقة في الاستجابة لهم.

وأفضل الخطوات التي يمكنك أن تخرج بها من حصار توقعاتهم، هي أن تحصـل مـن مجموعـتك على الالتزام بالأعمال، أو الإجراءات الرئيسية، وعليك دائماً بإيصال خططك ومعالمها المحددة إلى أولئك الذين يتأثرون بها، وحاول أن تحصل منهم على موافقتهم على احترام هذه التغييرات.

المتابعة والمساندة

بعـد شـهر، قـم بمراجعة التقدم الذي أحرزته خلال الشهر الأول، أين نجحت وأين تعثرت؟ قم بتحليل الأخطاء التي وقعت، عد لمراجعة الخطوات الثلاث، المتعلقة بكيفية كسر العادات، والتخلي عنها، حدد الخلل الذي يحتاج إلى المـزيد مـن التدعيم والتقوية، أدرج الخطوات التي ستتخذها في قائمة معك، امض بعد ذلك إلى مجموعتك الثانية من مبددات الوقت.

بعد ثلاث شهور سواء كنت تتعامل مع أحد مبددات الوقت كل أسبوع أو ثلاثة مبددات في الشهر، فإن عليك عند نهاية انقضاء ثلاثة شهور أن تكون قـد انتهيت من خطة العمل لديك في التعامل من أكبر المبددات العشر معك،

كيــف سار الأمر معك ؟ احتفظ بجدول زمني مرة أخرى معك لفترة ثلاثة أيام، قس حجم الوقت الذي استهلكته هباء والنتائج التي طرأ عليها التحسن.

المــتابعة على المدى الطويل. لتفادي الوقوع في خطر التراجع، أوصيك بعمل جدول زمني ربع سنوي (لمراجعة الكيفية التي تعمل بها)، إن البعض يقوم بهذه العملية باستمرار للاستفادة من التصحيحات الذاتية التي تتمتع بها.

ولــو حدث أن اكتشفت في أي مرحلة من مراحل المتابعة، وبدا لك أنك لــن تستطيع التحكم فيه، ووضعه تحت سيطرتك، فقد تكون بحاجة إلى بذل جهــد أكــبر وأكــثر تركيزاً على هذا المبدد بالذات، وعليك هنا البدء بعمل جــدول زمــني "مســتهدف" لأيام معدودة، وتابع ملاحظة كافة ملامح هذه المشــكلة بــالذات، ثــم القيــام بتحــليل ما يجري، وكيف يتسنى لك القيام بتصحيحه.

ويقــدم الشــكل ١٧ الجدول الزمني المستهدف "لكريس" ويتعلق بمشكلة الــزوار المفاجــئين، والنموذج المقدم في هذا الشكل يمكن العمل به هم أي نــوع مــن المقاطعــات أو المــبددات، بــدء من الأزمات إلى لزوار إلى المكالمــات الهاتفية إلى الأعمال المكتبية، وإلى الاجتماعات غير المتوقعة، تلك التي تشكل عادة أكثر المشاكل إزعاجاً وإرهاقاً.

الشكل رقم ١٦ الجدول الزمني المستهدف لكريس

مبدد الوقت المستهدف : الزوار المفاجئون

الهــدف : التقليل من المقاطعات الناجمة عن أمور تتمتع بأولوية أدنى من تلك التي أعمل فيها بين يدي.

الأولويـــــة

١- أكثرها أهمية ٢ - أقل أهمية ٣ - روتيني ٤ - قليل الأهمية.

التحـــليل، عـــليك التأكد من ملاحظة ذلك الوقت الضائع عند استعادتك للتركيز بعد وقوع المقاطعة استأنف العمل.

الوقت	مكالمات واردة وصادرة	من، وماذا	الوقت المستهلك	الأولوية	النشاط الذي تمت مقاطعته	الأولوية	التحليل
١٠,٣٧		الرئيس، جدول الإجازات	١٥	٤	مندوبو المبيعات	١	إيجاد طريقة للاختصار
١١,١٥		الرئيس – مندوبو المبيعات	١٥	١	أعمال مكتبية	٣	عثر الرئيس على أحد الأخطاء
١١,٤٥		السكرتير – الصليب الأحمر	١	٤	تجميع البيانات للاجتماع الخاص بالقيام بالحملة	٢	يمكن للسكرتير أن يرجع للقائمة
٢,٣٠		زميل – مناقشة مباريات الكرة	٢	٤	التجهيز لاجتماع التخطيط	١	الاقتراح بتناول القهوة الموافقة على ذلك
٣,٤٥		اجتماع عن أمان المصنع	٤٥	٤	التجهيز لحملة المنتج الجديد	٢	كان على أن أعتذر– ليس مجالي

اجعل الوقت يعمل لصالحك وصالح شركتك

يعــد الخروج من مصيدة الوقت من التجارب التي تثير مشاعر التحدي فـــي المــرء، وتدفــع فيه بالقوة والحماس وعندما تبدأ في إحراز التقدم في تخلصك من بعض الحواجز والعوائق، فسوف تلمس وجود تغيرات حقيقية، وقــد ألمت بكيانك كله، وقد يكون بعضها ظاهراً بطريقة واضحة، والبعض الآخــر، أقل وضوحاً، لكنك ستدرك ذات يوم أنك لم تعد تغرق في الفوضى بحــلول الساعة الحادية عشر كل صباح، وأنك لم تعد مجهداً بالكامل بحلول الخامســة مساءً، ولن ينقضي وقت طويل حتى تستطيع أن تعود إلى منزلك في موعدك، مغادراً عملك، وأنت تشعر أنك قد أنجزت عملاً حقيقياً بدلاً من مجــرد تجهيز "عجلات" العمل.. للعمل، وأيضاً، ودون أن تأخذ معك حقيبة الأوراق إلى بيتك !

وبتعلمك القيام باستخدامك وقتك بطريقة افضل ستكون قد :

- قللت من مستوى الإجهاد لديك.
- حسنت من مستوى إنتاجيتك.
- أحرزت نجاحاً في التقدم صوب أهدافك.
- حققت توازناً "صحياً" بين عالمك الخاص وعالمك المهني.

وحــتى لا يتشــكك أحد في الأمر، نضيف ونقول : إن الإدارة الماهرة لإدارة الوقــت، لهــا أيضــاً أثــرها الإيجابي الضخم بالنسبة لشركتك، أو مؤسســتك، ففي الشهر الأول لممارستهم الأساليب الجديدة لاستخدام الوقت، اســتطاع ١٢٤ مديــر مــن المدراء العاملين بإحدى أكبر الشركات العالمية ومجــال الكيماويــات، توفيــر مــا يعادل سنوياً أكثر من مليون دولار من الأمــوال، (الحقيقة أن الرقم كان أكبر من ذلك لأن بعض من تلقى التدريب

منهم، لم يتسن لهم تقديم بياناتهم حتى يمكن تضمينها داخل المجموع الكلي)، هكذا تقول الأرقام وتنطق.

لقد استطاع هؤلاء المدراء من خلال تدربهم على إدارة الوقت من توفير ساعة وربع الساعة يومياً في المتوسط، وإذا كان متوسط الأجر السنوي للفرد يبلغ ٥٠ ألف دولار (مع الأرباح) فإن الشركة تستطيع أن توفر لديها ما يبلغ قيمة ١,٢٥٩,٣٧٥ دولاراً في كل عام.

الساعات اليومية لكل شخص		١,٢٥	
عدد أيام العمل في السنة	×	٢٥٠	دولار
الساعات السنوية لكل شخص		٣١٢,٥٠	
متوسط أجر الساعة		٣٢,٥٠	دولار
الساعات المتوفرة لكل شخص سنوياً		١٠١٥٦,٢٥	دولار
عدد الأشخاص	×	١٢٤	
قيمة الوقت المتوفر سنوياً		١٢٥٩٣٧٥,٠٠	

لقد تجاوزت القيمة المليون وربع المليون دولار سنوياً، تصور !

على أنني أضيف إلى ذلك أنه من واقع دراساتي العديدة على مر العديد من الأعوام قد ثبت عموماً أنه بالإمكان توفير ساعتين يومياً في ظل تبني عادات أفضل للوقت. إن ذلك يعني توفير عشر ساعات أسبوعياً أو خمسمائة ساعة سنوياً، ولك أن تتخيل فقط، لو أن كل شخص في مؤسستك قد "منح" بطريقة "سحرية" خمسمائة ساعة إضافية في كل عام، وكم يكون قدر النجاح الذي يمكن لشركتك أن تحققه عندئذ ؟

وعـنـدما تجـد نفسك متجهاً إلى منزلك وتعود إليه في ساعة مناسبة بعد العمـل، قم ـ كنوع من التغيير ـ في التفكير في هذا الأمر لما يحققه لك، وفكـر أيضـاً في مدى تلهفك على التواجد في المنزل بكل ما يتيحه لك من دفء ومودة، وأنك لم تعد تمتثل للإجهاد الذي اعتدت عليه من قبل، وأنك قد حققـت النجاح في حياتك الشخصية، وفي حياتك في العمل وأصبحت تملك الوقت لكل منهما معاً.

ملحـق أ

الإفلات من مصيدة الوقت

موجز لأكبر مبددات الوقت العشرين

الأسباب والحلول

محاولة إنجاز الكثير جداً

	الأسباب	الحلول
١-	عدم إدراك أهمية	نفـذ حـدا زمنياً لفترة ثلاثة أيام، وقم بتحليل الميـل إلى أن تأخذ لنفسك تلك الأعمال التي بوسـع فريقك القيام بتنفيذها. ومارس عملية الـتفويض بصورة أكبر، وقل لا في الوقت المناسب.
٢-	الحاجـة إلى تحديد الأولويـات والتخطيط	حـدد الأهداف والأولويات والمواعيد النهائية داخـل أطـر زمنية دقيقة (يومية، أسبوعية، شـهرية وسنوية). ركز على قمة الأولويات لديك مع تجاهل كافة الأنشطة التي لا تساهم بشيء في تحقيق أهدافك.
٣-	الـتقديرات الزمنية غير الواقعية	عـليك أن تعـرف أن تنفيذ أي شئ يستغرق وقـتاً أطـول ممـا تظنه فيه (القانون الثاني لمورفـي). قم بتحليل التقديرات "المنخفضة" المميـزة لديك وأضف "وسادة" زمنية مناسبة لكافة التقديرات المتصلة بالأعمال الهامة (من

		٢٠% إلى ٥٠% من الفترة التي قدرتها، وقم بتنمية عادة سؤال نفسك : "ما نتيجة ذلك النشاط الذي فرغت منه ألتوي؟".
٤-	الرد على الأمور العاجلة	عليك أن تميز بين ما هو عاجل وما هو هام بالفعل، ووازن بين الأهداف قصيرة المدى لديك، وأسأل نفسك : "ما أسوأ ما يمكن أن يحدث؟"، وذلك قبل أن تعطى جوابك على المطروح أمامك.
٥-	المبالغة في الرد	أقصر ردك على المتطلبات الحقيقية للموقف. ولا تدخل نفسك في أمور يمكن للغير التعامل معها. قم بالتفويض لمساعديك إن كان بوسعهم التعامل مع الموقف الذي تجد نفسك أمامه.
٦-	الطموح الزائد والرغبة الكامنة في الأعماق للإنجاز	عليك أن تسيطر على طموحك بما يتناسب مع قدراتك ومع الموقف الذي تواجهه. كن واقعياً واحتفظ بمنظورك للأمور. توقف عن إنهاك نفسك وقتلها، واعلم أنك إن حاولت أداء الكثير بصورة غير واقعية فربما لن تستطيع أن تحقق أي شئ. حدد ماذا تريد بالفعل أن تحققه. وعليك أن تركز على هذا الأمر بجدية، وتعلم أن تتعايش مع حقيقة أن الحسرات أو الندم قد ينتابك، مهما كان نوعها.
٧-	الرغبة في أن يترك ذلك أثره في	عليك بمناقشة ما يريده الرئيس بالفعل، وعليك أن تدرك أن النجاح طويل الأمد أهم

	رئيسك	لـدى الرؤسـاء من تلك الانطباعات قصيرة الأمد.
٨-	الرغبة المبالغ فيها لـلظهور بمظهـر المتعاون	توقـف عـن قولك لكلمة نعم وقبول كل ما يعرض عليك، ذلك لأنك تريد أن تنال تقدير الآخرين وإعجابهم. إن عليك أن تميز الفرق بيـن أن تكون متعاوناً وأن تقوم بأداء عمل الآخـرين. تعـلم أن تقول "لا" دون حرج. واسـتخدم أولويـاتك كقدرك وأسبابك لذلك الـرفض، وقـدم الـبدائل عندما يكون ذلك مناسباً.
٩-	نقص العاملين	لقـن طـاقم العمل لديك عملية إدارة الوقت مسـتهدفاً مـنها توفيـر ساعتين يومياً لكل شـخص. اعمل دراسة جدوى مع الجدول الزمـني لإيضـاح أن المسـاعدة الإضافية الفعـلية مـن جانـبهم سوف تكون مجزية ومثمرة.
١٠-	تحقيق الكمال	عـليك بخفض المستويات من الكمال المطلق إلى المسـتويات المعقولـة، واضغط الأطر الزمنية التي تحددها.

	الأسباب	الحلول
١-	عـدم إدراك أهمية هذا السبب	تعـرف عـلى هـذا السبب. طالع الأقسام المتصـلة بـه في هذا الكتاب وتبنى أساليب مراجعته.
٢-	نقص الوقت	خذ ما تستحقه من وقت.
٣-	عـدم الإنصـات / عدم الانتباه	قم بتنمية وممارسة مهارات الإنصات لديك.
٤-	عدم وضوح القصد	أعمـد إلى التوضيح. عليك بتقييم ما تود أن تحققه قبل أن تقوم بعمل الاتصال.
٥-	اسـتخدام قـناة التوصـيل غيـر السليمة	قـم بانـتقاء قناة التوصيل المناسبة (الهاتف الرسالة، المذكرة، عقد اجتماع)
٦-	التوقيت السيئ	اختر الوقت المناسب للتوصيل
٧-	الاتصال السيئ	قيم احتياجاتك المشروع للمعلومات، والتي يتم الحصول عليها من خلال اجتماعات العاملين ومطبوعات الشركة والمذكرات المختلفة.
٨-	نقص التجارب	اختبر التجارب عن طريق طرح سؤال مثل : "هل تود التحدث في ....؟".
٩-	نظم القيم المختلفة	عـليك أن تدرك أن الخبرة والتدريب والبنية تخـلق "الخـلفيات" المختلفة لتفسير الاتصال الذي يتم وما يتضمنه.
١٠-	نقـص استرجاع ما ورد في الاتصال	يـتعين عـليك ممارسـة عمـلية استرجاع مضـمون ما قلته لمحدثك في الاتصال حتى تضـمن مهمـة له، وعليك بعد ذلك بإجراء الخطوات التصحيحية إن لزم الأمر.

السلطة أو المسئولية المبهمة

	الأسباب	الحلول
١-	الفشل في إيضاح المسئولية بالضبط للمدير أو المشارك في العمل	قم بإعداد قائمة بالمسئوليات على أن تقدمها للمدير أو للمشارك في العمل بقصد الحصول على الموافقة عليها.
٢-	انعدام وجود المنصب وانعدام التوصيف له.	دون اسما لهذا المنصب. ناقش الأمر مع الرئيس، وأحصل على الموافقة عليه. ضمن ما تعرضه كلاً من عنصري المسئوليات والسلطة المخولة.
٣-	انسحاب التوصيف على الوظائف الأخرى	حدد مواضع الازدواجية والتكرار. قم بإلغاء ما يتكرر وروده.
٤-	اغتصاب الآخرين للسلطة	حدد الوضع. ناقش الأمر مع الرئيس. قم بالتوضيح. عليك أن تصر أنه إذا كانت السلطة موضع شك في هذه الحالة يجب الحد من المسؤولية بما يتناسب مع حجم السلطات.
٥-	المسئولية بلا سلطة	ليكن إصرارك على أن تتعادل السلطة مع المسئولية وتكون في مستواها. فمن المهم التمتع بالقوة (السلطة) لتنفيذ الواجبات (المسئولية).

٦-	الألقاب التي لا توصيف لها	تقوم الألقاب بتوصيل فكرة السلطة التي يتمتع بها أصحابها في ذلك العالم الذي تعمل فيه. إن على هذه الألقاب أن تتمتع بالصفات التي تنم عن سلطة حقيقية. حتى يمكن تفادى وقوع التضارب.
٧-	جدول الشركة المضطرب أو منعدم الوجود أصلاً	يقوم جدول الشركة بتقديم هيكل علاقات السلطة داخلها. وهو الأمر الجوهري لتوضيح خطوط المسئولية وكذلك السلطة .
٨-	عمومية التوصيف الوظيفي	نسق توصيفاً وظيفياً محدداً بكل تفاصيله بما يغطى مسئوليات كل فرد على حده.
٩-	الحاجة إلى التوكيد على افتراض وجود المسئولية وممارسة القيام بالمبادرات	عليك بالتوكيد على هذا الأمر من خلال المحاسبة على النتائج. وعليك بتقدير ومكافأة العمل الجاد و ومراعاة الأصول في الأداء، وعليك بتحقيق ذلك من خلال مراجعة الرواتب وتقرير الترقيات..الخ.
١٠-	الموظفون من غير الراغبين في تحمل المسئولية	على الإدارة أن تنتقى العاملين لديها بعناية. يتعين القيام بالتدريب، وتقديم المكافآت.

التفويض غير الفعال

	الأسباب	الحلول
١-	انعدام الأمان / الخوف من الفشل	تعرف على هذا السبب. تقبل المخاطرة كجزء من التعامل معه. تقبل الأخطاء، وتعلم منها.
٢-	عدم ثقتك في طاقم العاملين معك	قم بتدريبهم، وأعمل على تطوير أدائهم ثم ضع ثقتك فيهم. استخدم تقارير سير العمل كوسيلة للمراجعة والانضباط.
٣-	تقديم التعليمات الناقصة أو المتضاربة	عليك أن تضمن تقديم التعليمات الواضحة الكاملة التي لا يشوبها أي غموض. واطلب من مساعديك أن يكرروها أمامك حتى تتأكد من استيعابهم لها.
٤-	إمكان قيامك بالعمل بصورة أفضل وأسرع	قم بالنزول بمستويات الأداء إلى الحد المقبول، وليس الكامل أو ذلك المستوى من الأداء الذي تتمتع به أنت شخصياً. وعليك أن تتجنب تحقيق "الكمال" في الأداء.
٥-	الأكثر راحة أن أقوم بالأداء بنفسي، عن أن أقوم بتوجيه الغير وإدارته	عليك بإدراك أن الممارسة تؤدى إلى النجاح، الذي يؤدى بدوره إلى الراحة، وعليك أن تتذكر أن وظيفة المدير هي أن يقوم بالإدارة لا بالأداء بنفسه.
٦-	توقع إلمام الجميع بكافة التفاصيل	يتعين عليك أن تدرك أنه لا ينبغي توقع توفر مثل هذا الإلمام لدى من تفوضه مسئولية التعامل مع أحد الأعمال.

٧-	الفشل في إقامة ضوابط مناسبة	عليك بإقامة الخطط والجداول بكافة التفاصيل فيها، وتقارير سير العمل، ورصد المواعيد النهائية ومتابعتها.
٨-	المبالغة في السيطرة	عليك بالاسترخاء. وليكن تركيزك وتوكيدك على أهداف الإنجاز لا على الأساليب أو الإجراءات المتخذة فيها. قم بقياس النتائج لا الأنشطة المبذولة في تحقيقها.
٩-	الفشل في المتابعة	قم دائماً بمراجعة التقدم في موعده حتى يتسنى لك ما تراه من تصحيح فيه في الوقت المناسب.
١٠-	نقص المساعدين وازدحام العمل لديهم	حد من التوقعات، وقلل من المسئوليات المتفق عليها.
١١-	ليس هناك من يمكن تفويضه	أعمل على إقامة الموازنة والمقارنة بين مساعديك، فإن كنت تعمل لحسابك، أعمل على إقامة "شراكة" مؤقتة، أو استعن بخدمات من الخارج، وعليك بتقييم الوضع لترى ما إذا كنت بحاجة إلى وضع الاتفاق في صورة تحريرية مكتوبة.

الزوار المفاجئـــون

	الأسباب	الحلول
١-	عـــدم وجود خطة للتعامل	اعمل على الخروج بخطة تعمل على حجبك عن الغير، وقم بترتيب المواعيد.
٢-	الـــذات (أو الزهو الذاتي) والإحساس بالأهمية	تعـــرف على هذا السبب. لا تبالغ في تقدير حجـــم أهميتك بالنسبة للآخرين كي يصلوا إليـــك ويلـــتقوا بك. خطط لعمل زيارات اجتماعية خلال تناول القهوة أو الغذاء.
٣-	الرغـــبة فـــي أن يتمكن الآخرين من الوصـــــــول إلى والالتقاء بي	عليك أن تميز بين إمكانية الوصول إليك من أجل العمل أو من أجل التمازج الاجتماعي
٤-	الحاجة إلى الخطط الـــتي لا تمكن أحداً من الوصول إلى	تـــنظيم الأمر بالنسبة للباب المفتوح من توفر الســـاعة الهادئـــة -حجـــب نفســـك عـــن الآخرين- الاختفاء في مكان غير معروف أو غير معتاد لهم.
٥-	خشـــية التسبب في إحراج الآخرين	لا تبالغ في حساسيتك.
٦-	سياســـــة الـــــباب المفتوح	عليك أن تعرف أن الباب المفتوح لا يعنى أن يكـــون مفتوحاً بالفعل طوال الوقت بل أن يكـــون مفتوحاً لمن يحتاجون إلى مساعدتك فحسب عليك أن تحول من هذه الفكرة لديك وأن تعمـــد إلى إغلاقه في فترات منتظمة

	من أجل التركيز على عملك. أعد تعريف كلمة مفتوح لكي تعنى "إمكانية الوصول إليك". الساعة الهادئة هي أفضل الحلول.
٧- طلبك أو توقعك لقدوم مساعديك إليك بصورة مبالغ فيها من أجل المراجعة معك.	عليك الأخذ بسياسة "الإدارة بالاستثناء". وأقصر توقعك على من يأتون بالمعلومات التي تتعلق بالانحراف عن خطة العمل، ورتب اجتماعات يومية أو أسبوعية منتظمة للتعامل مع الأمور المتعددة التي قد تنشأ فيما بين أحد الاجتماعات والاجتماع الذي يليه.
٨- العجز عن إنهاء الزيارات	اذهب بنفسك إلى مكاتب الآخرين، والتق بهم خارج مكتبك. قف عن دخول أحدهم إليك، وابق واقفاً. حدد مسبقاً الفترة التي على الزيارة أن تشغلها. قم بالإشارة إلى انتهاء الزيارة بالقول مثلاً : هل هناك شئ آخر نتناقش فيه قبل أن أمضى؟"، وعلى مساعدك أن يدخل عليك ومقاطعتك لكي يذكرك بوجود أمر عاجل آخر في انتظارك. كن طبيعياً عند ترويدك لزائرك: "آسف ذلك إنه يتعين على أن ارجع إلى بعض الأمور الأخرى الآن. انهض من مكتبك وأمشى تجاه باب الغرفة بما يوحي للزائر أن عليه أن يغادر.

٩- الرئيس والأصدقاء "اللحوحين"

قم بتطوير أساليب ذكية للإفلات. ذكر رئيس بأن هناك ما يشغلك وتؤديه له. خذ لنفسك مظهر "المنشغل". كن طبيعياً في تصرفاتك.

١٠- الموقع السيئ للمكتب المعرض والمكشوف لمرور الكثيرين عليه أو الذي يخلو من وجود باب له أو وجود مساعد لك قبل الوصول إليك.

عليك بتغيير هذا الوضع إن أمكن. إن لم يمكن تحقيق ذلك حاول أن تركز وأن تتجنب وقوع عينيك والتقاءها بعيون الآخرين المارين. قم بعمل جدول يوضح للإدارة قدر التكاليف التي تسببها مقاطعات الآخرين لك. أوجد لنفسك مكاناً للاختفاء لتحظى بالساعة الهادئة فيه.

١١- رغبة العميل في أن أقوم بمساعدته

اشرح له أنه يمكن لكما معاً أن تحظيا بوقت أكبر تخصصاته للتركيز على عمله أو وضع العميل طلباته أو مقترحاته ووثائقه داخل مكان يتم تقريره مسبقاً مثل إحدى الفتحات أو أحد الصناديق لتلقى مثل هذه الأوراق.

العجــز عن قــول "لا"

	الأسباب	الحلول
١-	الرغــبة فـــي تلقى الاستحسان والقبول	عـــليك أن تـــتعرف على الفخ المحتمل نصبه لك، فلو حدث أن النتائج المراد تحقيقها لم يـــتم الوصول إليها، فإنك قد تخسر احترام الغير لك بدلاً من أن تكسبه. كما سيتملكك الشعور بالمرارة.
٢-	خشـــــية إحـــــراج الآخرين	لا يحـــرج الأصدقاء الحقيقيون من التفسيرات الصـــادقة الأميـــنة. طور لنفسك أساليب تمكنك من أن تقول لا للغير دون أن تتسبب في إحراجهم، مثل قولك : "شكراً على هذه المجامـــلة، لكـــن يتعين على ألا أقبل هذا الأمـــر"، أو "أسف لأنني لا أستطيع، لكن دعني أقدم إليك اقتراحاً بأن ...".
٣-	التمـــتع بإمكانيـــات مطلوبة للغير	عليك أن تدرك أن هذه الخاصية تجعل قدرتك على قول لا أكثر إلحاحاً وأهمية. أرفض أن تعـــرض نفســـك لكـــل من هب ودب. عليك بتركيز جهودك لنفسك.
٤-	الإحســـاس الزائف بالاضطرار للقبول	تعـــرف عـــلى ســـيادة هذا السبب وسطوته. وافحـــص أسباب تواجد هذا الشعور لديك. نـــاقش هـــذا الأمر مع العائلة والأصدقاء والـــزملاء. حاول السيطرة عليه والتحكم فيه.
٥-	عدم معرفة الكيفية التي يتم بها الرفض	أنصت إلى الطلب المطروح. قل من فورك "لا" إن كـــان مـــن المناسب أن تفعل ذلك. قدم الأسباب واقترح البدائل.
٦-	انعدام الأعذار	لا تكـــن حساســـاً. ومن الأفضل أحياناً عدم تقديـــم أي عذر من تقديم عذر "أعرج" غير مقنع. عليك بالتفكير في الأعذار مقدماً قبل

عرضها، وأفضل الأعذار هي أولوياتك في العمل. اعرضها بشكل مرئي واضح ضمن خطتك اليومية للعمل حتى يمكن للجميع الاطلاع عليها بسهولة.

٧- لا وقت للتفكير في الإجابات أو الأعذار

عد من واحد إلى عشرة قبل أن تنطق بكلمة "نعم".. أمنح لنفسك وقتك. قم بتأجيل ردك ولا تنطق به مباشرة.

٨- انعدام وجود الأهداف والأولويات

سوف يعمد الآخرون إلى تقرير أولوياتك إليك إن لم تكن قد حددتها لنفسك أصلاً ومنذ البداية، وعلى ذلك فإن أي عمل تقوم به إنما يتقرر من خلال من حولك في بقية عملك، وليس من خلالك أنت.

٩- افتراض الآخرين الذي لا يسانده أي فكر أو تأمل في أنني سأوافق وأقول "نعم".

ربما كنت أنت من شجعهم على وجود هذا الافتراض لديهم بعدم ترديدك لكلمة "لا" في وجههم أبداً. عليك أن تتعلم الرفض وأن تقول "لا" وخصوصاً أمام الطلبات التي لا تتناسب معك أو التي تخلو من أي تفكير سليم. أو تلك التي لن تشعر بالارتياح معها إن وافقت عليها.

١٠- لا أستطيع أن أقول لا للرئيس

قل "لا" عن طريق إبراز قائمة الأولويات المتفق عليها معه من قبل. وإن أصر الرئيس على موقفه، اخضع له، ولكن مع الإشارة إلى عما تخشى ألا تستطيع تنفيذه من أعمال.

المعلومـــات الناقصـــة

	الأسباب	الحلول
١-	عـــدم إدراك أهمية هذا السبب	تعـــرف على هذا السبب وحدد مرتبة أولويته لديك.
٢-	انعـــدام وجود نظام للمعلومات	حـــدد أي المعلومات تلك التي يحتاج إليها في الـــتخطيط والقـــرارات وعمليات استرجاع النـــتائج. ثـــم اعمـــل على ضمان إمكانية توفرها والحصول عليها، إمكانية الاعتماد عليها، وتوقيتاتها. وعليك أيضاً أن تقرر أي المعلومات تلك التي لا تحتاج إليها. إن المعـــلومات الـــتي تـــزيد عن الحد كفيلة بـــإحداث الارتباك والحيرة لديك. وأعمل عـــلى تـــنمية وتطويـــر عادة القيام بتقييم المعلومات عند البدء في أي عمل، وإعادة تقييم متطلبات المعلومات خلال سير العمل وتقدمه.
٣-	صعوبة معرفة أي المعلومات المطلوبة	ناقش الأمر وقرر
٤-	الفشـــل في اختبار مـــدى إمكانيـــة الاعتماد عليها	لا تقـــم بـــأي افتراضـــات. دقق للغاية. قم باختبارها بصفة دورية.

٥-	تقديم المعلومات التي لا حاجة لي بها أو لم يتم طلبها	تجنب الاتصالات التي لا لزوم لها من أجل المعلومات. أقصر تمسكك على الأمور الجوهرية. تجنب المبالغة في إجهاد نفسك.
٦-	الفشل في عمل تقييم لمراتب الأولوية والعجالة للمعلومات المطلوبة	قم بعمل تقييماتك وقدر الوقت الذي تستحقه عملية تجهيز المعلومات وورودها إليك، وأعمل على إقامة معايير للأولويات لكافة فئات المعلومات.
٧-	الفشل في توقع حدوث التأخير والتعطيل في الحصول على المعلومات المرغوبة	عليك توقع حدوث التأخير. وعليك أن تخطط أمرك تبعاً لذلك. وقم بعمل وسادة زمنية كإجراء احتياطي تعويضي، وتعرف على مصادر أخرى بديلة للمعلومات إن أمكن.
٨-	الحاجة إلى السلطة التي تخول المطالبة بالمعلومات المحتاج إليها	وضح أبعاد السلطة. واستخدم المواعيد النهائية لتدعيم موقفك، وارفع المشكلة إلى الرئيس إن لم توفق في مهمتك.
٩-	التردد أو الإبطاء الذي يبديه الآخرون في تقديمهم للمعلومات المطلوبة	عليك باستخدام مذكرة : "ما لم أسمع منكم.." قم بلقاء المعنيين لإيضاح مدى أهمية المعلومات بالنسبة إليك.
١٠-	دعم طاقم العاملين من غير الملمين بالمعلومات	رتب نفسك على حضور الاجتماعات مع المديرين واطلب أن تكون من حفل حضور اجتماعات طاقم العاملين الخاصة بالمعلومات.

ترك الأعمال دون إتمامها

	الأسباب	الحلول
١-	عدم إدراك وجود المشكلة أصلاً	قم بعمل حد زمني. اجر تقييماً لأثر ترك الأعمال دون إكمالها (عدد المرات، أطوال فترات المقاطعة، أهمية تلك الأعمال التي تركت دون الفراغ منها بالكامل).
٢-	نقص وجود الأهداف والأولويات والمواعيد النهائية	حدد الأهداف ورتبها تبعاً للأهمية حتى يتضح لك أي الأعمال التي ينبغي عليك أن تنجزها بالكامل أولاً. وجود مواعيد نهائية لكافة الأعمال الهامة حتى يتوفر وجود الحافز والدافع على إتمامها.
٣-	الفشل في مكافأة الذات	عليك بمكافأة نفسك على ضوء قائمة تعدها وتشتمل على عدة بنود، وتقوم بشطب البند بعد الأخر بعد الانتهاء، على أن تؤجل المكافآت الترفيهية إلى ما بعد الانتهاء من إكمال أعمال معينة والانتهاء منها.

٤-	الاستجابة للأمور العاجلة	عليك أن تعرف أنه من النادر أن تكون الأمور العاجلة التي ترد إليك بمثل الأهمية التي تبدو عليها أو تتصورها عنها. عليك إذن أن تقاوم المبالغة في الأداء والميل إلى ذلك، مما يتسبب عنه "مقاطعة"، أعمالك الأخرى. عليك بإبراز أولوياتك ووضعها بصورة واضحة مرئية للآخرين حيث ستشكل لك عذرك الجاهز لقولك "لا" للمقاطعات وانعدام التواصل في أداءك لعملك الأصلي.
٥-	المكتب المزدحم بالأوراق والفوضى الشخصية	حاول أن تكون منظماً بما يمكنك من السيطرة على الأعمال والتحكم فيها. عليك أن تكون منتظماً بصورة مرتبة في التعامل مع المعلومات، ويجب أن تدرك أن التنظيم السليم يعمل على توفير الوقت عند استعادة المعلومات، وإعداد القرارات، وإتمام الأعمال وإكمالها.
٦-	افتقار العزم لإتمام الأعمال (انعدام الانضباط الذاتي والكلي)	افرض على نفسك مواعيد نهائية وقم بإعلانها على الآخرين وليجر ذلك في العلن وعلى رؤوس الأشهاد! الجأ إلى مساعدة الغير لك في ذلك (ليكن لك أحد المساعدين كي يذكرك بأن عليك الانتهاء من إنجاز أحد الأعمال، مثلاً!). عليك برصد تقدمك في هذا المجال.

٧-	العجز عن التفويض	قم بتفويض غيرك لإتمام العمل.
٨-	قبول المقاطعات	عليك بحجب المقاطعات. أقم لنفسك "الساعة الهادئة" كي تكمل فيها أعمالك. وحاول دائماً أن تلاحظ كم الوقت الضائع منك بعد المقاطعة، في محاولتك إعادة تركيزك على ما كنت تقوم بأدائه في الأصل. إن ذلك يشكل آلية للتدريب الذاتي بما يمنعك مستقبلاً من قبول أي مقاطعات تعترض طريقك أو تفرض نفسها عليك.
٩-	نقل الأولويات وتبديل مراتبها	على أولوياتك أن تساير ما يجرى بمعنى أنك قد تضطر إلى إعادة ترتيب درجاتها. وازن بين الأهمية النسبية للطلبات الجديدة، وأولوياتك الحالية التي أقمتها ورتبتها بنفسك. قاوم إجراء أي تغييرات لا ضرورة لها، وما ينتج من ضياع للوقت عند تركك لأعمالك ثم استئنائك العمل فيها فيما بعد.
١٠-	نقص المعلومات أو وجود المعلومات التي لا يعتد بها بما يمنع من إتمام الأعمال	تعرف على الحاجة إلى المعلومات المناسبة واضمن لنفسك توفرها لك وحصولك عليها قبل الشروع في تنفيذ الأعمال.

	الأسباب	الحلول
١-	عـدم إدراك أهمية هذا السبب	أحضر الجدول الزمني للأزمة. حلل مصدر الأزمة وأسبابها ومدى خطورتها، وعوامل السيطرة عليها.
٢-	فشـل توقع حدوث المشـاكل وإعـداد خطط للطوارئ	عـليك بتوقع ما لا يتوقع. وأسأل ما الخلل الـذي يمكـن أن يطـرأ (القـانون الثالث لمورفـي : إن كـان لأي شـئ أن يختل، فسـوف يخـتل). جهـز قائمة بالمشاكل المحتمـلة، وضـعها ضـمن فـئات تبعاً لخطورتها وقوة احتمال وقوعها. ثم أخرج بخطوات لمنعها قبل وقوعها إن أمكن، أو للحد من عواقبها. إن لم يمكن.
٣-	التصرف المبالغ فيه (معامـلة المشاكل على أنها أزمات)	عليك أن تحد من استجابتك لما يجرى أمامك عـن طريق (أ) تجاهل تلك المشاكل التي يمكـن تجاهـلها، (ب) القيـام بـتفويض الآخـرين للـتعامل مع تلك المواقف التي يقدرون عليها (جـ) أن تتعامل بنفسك مع المواقـف التي لا يستطيع غيرك أن يعنى بها ويتقلد مسئولية التعامل معها.
٤-	مكافحة الحرائق	عـليك أن تضع في ذهنك أنه من الأهم القيام بمـنع نشـوب الحرائق الجديدة وانتشارها بدلا من إنفاق كل وقتك في إطفاء الحرائق القديمـة. إن الإجـراء الوقائي أفضل من الإجراء العلاجي.

٥-	التأجيل	عليك بإدراك الخطر الكامن في تأجيل اتخاذ الإجراءات الأساسية، إن ذلك يؤدى إلى الضغوط على المواعيد النهائية، كما يؤدى غالباً إلى الأحكام غير الصائبة تحت وطأة الإجهاد.
٦-	التقديرات غير الواقعية للوقت	ضع في ذهنك أن كل شئ يستغرق في تحقيقه أطول مما تظن وتعتقد. (القانون الثاني لمورفي). عليك بتحليل التقديرات، المختلفة "المختلة" المميزة لديك، ثم أضف إليها وسادة زمنية مناسبة بل وأن تحظى بمثل هذه الوسادة كافة التقديرات الخاصة بالأعمال الهامة على أن تكون نسبة الإضافة الزمنية ٢٠% من تقديراتك الأصلية.
٧-	العطل الآلي والأخطاء الإنسانية	عليك أن تتوقع حدوث أي شئ، وعليك أن تنظم كافة الموارد (الإنسانية وغيرها) حيث يمكن إجراء التعديلات السريعة عليها بما يضمن تحقيق "التعويض" بطريقة أكثر فعالية. قم بدعم ملفات الكومبيوتر الخاص بك وقاعدة البيانات لديك. وأقم برنامجاً للاستخدام يمكنه اكتشاف وإصلاح أخطاء الكومبيوتر، قبل أن تتسبب هذه الأخطاء في إحداث الأزمات.
٨-	عدم ميل العاملين ونكوصهم عن القيام بالإبلاغ عن الأخبار السيئة	عليك أن توجد وتطور فلسفة الأخطاء (باعتبارها عملية تعليمية). قم بالمناقشة. مؤكداً على أن الإبلاغ السريع عن الأنباء السيئة من شأنه أن يساعد على منع نشوب الأزمات.

٩	المبالغة في الأداء الناتج عن طلبات أكبر الشخصيات الهامة بالشركة	عليك أن تكتشف، ما هو "مطلوب بالضبط ومطلوب، ممن" و "متى" يحتاج إليه بالفعل، وكيف" سيتم استخدامه، وهل هناك أي بدائل.
١٠-	الفشل في إقامة الضوابط	أقم خطوط زمنية لكافة الأعمال الهامة. وأعلم على إقامة نقاط للمراجعة على فترات، للتأكد من أن الأهداف يتم الوفاء بها.

الاجتماعــــات

	الأسباب	الحلول
١-	انعدام الغرض	لا حضور لاجتماع دون أن يكون هناك غرض منه، وأن يكون الغرض مكتوباً إن أمكن.
٢-	الحاجة إلى وجود جدول للأعمال	لا اجتماع دون توفر جدول أعمال فيه. جدول أعمال مكتوب للاجتماعات المقررة في الجداول، وجدول أعمال "شفهي"، إن لم يرد الاجتماع في الجداول لضمان أن القادمين إليه مستعدين له ومهيئين لمواضيعه.
٣-	حضور الأفراد غير المناسبين وعددهم وما كبير للغاية أو صغير إلى أدنى حد	على الذين يحتاج إليهم فقط أن يحضروا الاجتماع، والذي يتفق مع اختصاصاتهم.

٤-	انعدام التخطيط	من أجل تكوين الاجتماع شديد الفعالية ينبغي العمل على إعداد التخطيط المناسب له قبل انعقاده.
٥-	الاجتماعات الكثيرة للغاية، أو النادرة للغاية	جرب الحاجة إلى عقد الاجتماعات بصفة منتظمة. وقم بإلغاء إحداها من وقت إلى آخر، وشاهد ماذا يحدث في أثر ذلك، أو قم باختصار فترة الانعقاد إلى النصف بالنسبة للاجتماعات التي تستغرق بطبعها فترات زمنية طويلة. وقيم الحاجة للمشاركة والمعلومات والتنسيق. وأعد جداولك تبعاً لذلك. أعقد الاجتماع عن طريق الكومبيوتر حيث يوجد رئيس يقوم بإدارة الاجتماع. ويمكنك أن تعقد الاجتماع عن طريق التناقش المصور من على بعد، أو من خلال الفيديو، كما يمكنك التجاوز عن عقد الاجتماع واستخدام البريد الإليكتروني.
٦-	عدم البدء أو الانتهاء في المواعيد المحددة	ابدأ الاجتماع وقم بإنهائه في موعده المحدد. إن التأجيل من أجل من يصلون متأخرين إليه يمثل عقاباً للذين التزموا بالحضور في الموعد المقرر ومكافأة للمتأخرين ! والقيام بإنهاء الاجتماع في وقت متأخر يحرم الحضور من أداء أعمالهم الأخرى، أو يتسبب في خروج بعضهم منه أثناء انعقاده.

٧	السماح بحدوث المقاطعات	حدد سياسة يتم الأخذ بها وعرف الكل بمضمونها. وعليك ألا تسمح بوقوع أي مقاطعات إلا في حالات الطوارئ الحقيقية، طبعاً إن أمكنك ذلك. وتوقف عن تلقى الرسائل حتى موعد الاستراحة خلال الاجتماعات الطويلة أو إلى ما بعد الانتهاء من الاجتماعات القصيرة.
٨-	الشرود عن جدول الأعمال	لك أن تتوقع ذلك وأن تطالب بالتمسك بجدول الأعمال. وقاوم ألاعيب "جدول الأعمال الخفي" وأساليبه !
٩-	الفشل في إيجاز ما تم الوصول إليه	قم بتلخيص النتائج لضمان الموافقة عليها وذكر المشاركين بالتكليفات التي تخصهم.
١٠-	الفشل في المتابعة	عليك أن تضمن تحقيق المتابعة الفعالة لكافة القرارات المتخذة والواردة في محاضر الاجتماعات. وجهز كافة البنود التي لم يتم إكمالها تحت عنوان "الأعمال التي لم ينتهي منها" يتم وضعها في بداية جدول أعمال الاجتماع التالي، طالب بتقارير عن حالتها إلى أن يتم تكملتها.

الأعمـــــال المكتبية

	الأسباب	الحلول
١-	عدم الحسم	اقرأ الأوراق مرة، ثم قم بالتعامل معها.
٢-	التأجيل	قـم بالتنفيذ الآن. إن ثمانية بالمائة مما يرد إليك يمكنك التخلص منه من أول تعامل لك معـه ومواجهته. والمدير العادي يتخلص من ٢٠% فقط مما يرد إليه من أوراق.
٣-	عدم القيام بتفويض الغير	لا تقـم بـأداء أي شئ يمكنك أن تفوض فيه غيرك لا أداءه، وأبعد نفسك عن التفاصيل والـروتين. وعـليك أن تتذكر أن الورق نفسـه قـد جـاء فـي أعقاب مسئولية تم تفويضها للغير وتمت إنابته للكتابة إليك !
٤-	الكمال	"هـل هـذا شئ مناسب ؟: (وليس كامل !)، هكـذا ينـبغي أن يكون معيارك في الحكم على الأداء الموجود أمامك.
٥-	التخزين	تخلص من تكون الأوراق، حركها باستمرار من أمامك.
٦-	المـبالغة في حفظ الأوراق	اسـتخدام رمـوزاً لمـدد حياة حفظ الأوراق لديك: د : دائمة م أ : متوسط الأمر م : مؤقتة ويمكـنك أن تسـجل ردك على نفس الرسالة

الـــواردة إليك، إن لم يكن الاحتفاظ بنسخة منها يعـــنى الكثير. وإذا ما كان الحفظ ضـــرورياً اســتخدم ظهر الرسالة كنسخة لردك عليها.

٧-	ترك الأعمال دون إتمام	قـــم بإنهاء الأعمال الواردة في الرسائل قبل ركنها وحفظها.
٨-	محاولة أداء الكثير في وقت واحد	كن واقعياً.
٩-	الحاجـــة إلى وجود نظام يعمل به	اســتنبط نظاماً لتبسيط الأعمال الورقية مثل إنقـــاص عدد النسخ، وعمل نماذج موحدة واســتخدام جـــداول الكمـــبيوتر ونماذجه، وانقـــص مـــن طول التقارير وعددها كلما أمكـــنك، وقـــم بـــالحجب "الانـــتقائي"، والـــتفويض، والحفظ "الانتقائي" للأوراق، والـــترتيب حسب الحروف الأبجدية وعمل الإشـــارات المتبادلة للملفات، والتحكم في استرجاع السجلات. وضمن أسماء ملفاتك الورقية داخل الملف الإليكتروني.
١٠-	القارئ البطيء	احتجب وانتق بدقة ما تقرأ. مر على النقاط الهامة الواردة في الرسائل. عليك أن تأخذ برنامجاً في القراءة السريعة. وليكن لديك أحد المساعدين لكي يقوم بتلخيص مضمون الرسائل إليك.

انعدام التنظيم والفوضى الشخصية

الأسباب	الحلول
١- عدم إدراك وجود هذا السبب	عليك أن تعرف أن المكتب المزدحم بالأوراق يشكل مقاطعة كبرى لك ويؤدى إلى فقدان الأوراق الهامة والمستندات، وضياع الوقت في البحث عنها، ربما دون العثور عليها. اعمل جدولاً زمنياً تقيم فيه الوقت الضائع في محاولة استعادة الأوراق المفقودة والعثور عليها.
٢- الحاجة إلى نظام يؤخذ به	استخدم نظام "المنظم" لتسجيل الأشياء التي تود تذكرها، وحتى يمكن للوثائق أن توضع في الملفات وأن تبعد عنك.
٣- الذات (الذي يرى فيها البعض رمزاً للانشغال، والأهمية وعدم القدرة على الاستغناء عنها) !	عليك أن تدرك أن الأوراق المبالغ في كمياتها قد ترمز أيضاً وتعبر عن انعدام التنظيم الشخصي والغرض، وعدم الحسم، والتعطيل، وانعدام الشعور، بالأمان، وتضارب الأولويات والارتباك في تحديدها. عليك بإيجاد طريقة أفضل للتحكم والسيطرة على الأمور وليس للاحتفاظ بالملفات فوق مكتبك وإبقائها في استكانة في مكانها عليه.
٤- الخوف من فقدان القدرة على التحكم	استخدم الصفحات الخاصة بخطط المشروعات أو الأعمال: حتى تتيح لنفسك فرصة التحكم في المتكوم أمامك، بدلاً من الاحتفاظ بالملفات على حالها في تناثرها الفوضوي فوق مكتبك.

٥-	الخوف من النسيان	يمكن لنتائج الحائط الخاصة بالأيام وكذلك لاستخدامك للجداول اللاصقة أن تشكل لك بديلاً ممتازاً من الذاكرة. إنك لن تكون وقتها في حاجة إلى تذكر ما يمكنك أن توجده أمامك !
٦-	السماع بحدوث المقاطعات	احتجب، وأقم لنفسك "مصارف الوقت" حيث تخطط لعدم إمكانية الوصول إليك ومقاطعتك بما يسمح لك بإتمام أعمالك. وحاول حتى أن ترجئ المقاطعات الهامة بما يكفى لإتمام ما تقوم به من عمل بين يديك.
٧-	التأجيل وانعدام الحسم	قم بالتعامل أولاً مع أصعب الأعمال وتلك التي تأتى في قمة الأولويات لديك. وأفرض على نفسك مواعيد نهاية من عندك، وقم بمكافأة نفسك. إن ثمانية بالمائة مما يأتي إلى مكتبك يمكنك التعامل فيه من فورك. هيا نفذ ما يأتيك الآن، وابق على الأوراق في تحرك دائم من عندك.
٨-	الحاجة إلى وجود الأهداف والأولويات والخطة اليومية	ضع في ذهنك أن التخطيط الهزيل يمكن له أن يسبب انعدام الحسم والتردد ونقل الأولويات من مواضعها المقررة، وترك الأعمال دون إتمامها بالكامل. عليك أن تخطط لعملك. وأن تعمل بمقتضى خطتك.
٩-	الفضل في التفويض	لا تقم بأداء ما يمكنك تفويض غيرك به. وإن لم تقم بالتفويض فلن تعمل على إثقال كاهلك بذلك تقوم بحرمانهم من اكتساب الخبرة أو المزيد منها.

١٠-	الفشل في حجب بعض الأمور عنك	على مساعدك أن يحجب عنك البريد الذي لا معنى له، وأن يوزع المطالب التي يستطيع الآخرون غيرك التعامل معها، وإعداد الردود التي تبقى في انتظار توقيعك أو توقيعه عليها.
١١-	الفشل في استخدام الأدوات المتاحة	ابحث عن أنظمة الإدارة الإليكترونية اللاصقة، بما في ذلك الأدوات المساعدة الرقمية الشخصية، وقرر ما إذا كان إحداها يفي بمتطلباتك قم "تعلم" بعدها كافة خصائص هذا النظام الذي تختاره.

التخطيط غير المناسب

	الأسباب	الحلول
١-	عدم إدراك أهمية هذا السبب	عليك بإدراك أن كل ساعة من ساعات التخطيط المحكم الفعال. توفر بالفعل من ثلاث إلى أربع ساعات عند التنفيذ وتحقق نتائج أرقى وأفضل.
٢-	انعدام وجود نظام يؤخذ به	قم باستنباط نظام تدخل فيه صفحة الخطة، والأهداف اليومية والأولويات والمواعيد النهائية. إن عليك أن تستخدم نظاماً متكاملاً تقوم بإعداده باليد أو عن طريق الكومبيوتر.

٣-	الحاجة إلى توفر الوقت للتخطيط	عليك بإيجاد هذا الوقت واقتناصه، وخصص له تلك الأهمية التي يستحقها، وعليك أن تعرف أن التخطيط يستغرق وقتاً عند إعداده في البداية. إلا أنه يعطى مردودة فيما بعد في صورة نتائج أفضل تتحقق في وقت أقل.
٤-	الإيمان بضرورة حدوث الأزمات (والافتراض بأنها أمر لا مفر منه)	عليك بالتعرف على موطن الخلل. وباستثناء الكوارث الطبيعية، فإنه يمكن التنبؤ نسبياً بوقوع الأزمات قبل حدوثها. وفر المزيد من الوقت للدراسة. وخطط مسبقاً لحالات الطوارئ التي يمكن أن تفرض نفسها.
٥-	الحاجة إلى الانضباط الذاتي	افرض مواعيد نهائية على نفسك. جرب تحديد الأهداف والأولويات والخطة اليومية، وذلك لمدة شهر. وأدرج لديك معاونة زملائك لك. وقم برصد التقدم وتقييم النتائج.
٦-	الخوف من الالتزام	عليك أن تدرك أنه بينما تعنى الأهداف الالتزام من ناحيتك، فإنها أيضاً تعنى معرفتك بالوقت الذي يتم لك فيه تحقيق النجاح.
٧-	الحاجة إلى وجود توصيف للوظائف	لك أن تعرف أنه من الأسهل تطوير الأهداف عندما يتم التعرف بوضوح على مجالات النتائج الرئيسية وأوصافها.

٨-	صعوبة تحديد الأولويات بالنسبة للأعمال المختلفة	الأمر ليس سهلاً. ولكنه من الأفضل الأساليب المثمرة التي يأخذ بها كافة المدراء. عليك أن تحدد أين لك أن تركز جهودك، وحدد لنفسك ثلاث معايير تطبقها على أولوياتك (الأهمية على المدى الطويل، الإلحاح والعجالة على المدى القصير، وأثر ما تعمل على نمو الشركة). ضع أهدافك في قائمة ورتبها تبعاً لهذه المعايير.
٩-	الافتراض بأنه طالما كانت الأيام معدودة وتمضى بصورة نمطية، فمن العبث القيام بالتخطيط أو أن الحالات الطارئة سوف تعمل على أي حال على إتلاف الخطط إن وضعت!	لك أن تعرف أن معظم المدراء يميلون إلى إضاعة أوقاتهم بنفس الطرق، أو بطرق متشابهة في كل يوم يقضونه في العمل. وفى الوقت الذي قد تفرض فيه الطوارئ قطع اليوم عن المضي في مساره العادي، فإنه يمكن التقليل من التلفيات إلى أقصى حد بطريقة أسهل لو كان هذا اليوم كان قد تم التخطيط له وكانت الأعمال الحيوية فيه قد تم إنجازها قبل حلول الظرف الطارئ أو تم العودة إليها بعد انقضاء هذا الظرف.
١٠-	لدى الخطة في ذهني غير أنني أعتقد أنه ليس من المهم أن أقوم بتدوينها	تذكر أنه لا توجد أي ذاكرة معصومة من النسيان، وأن قائمة ما ليس لك أن تفعله مليئة حتى حافتها، إلى أن تتحدد الأولويات والمواعيد النهائية.. وتسجل هنا ينقلب الوضع وتتغير طبيعية القائمة !

التسـويـف

	الأسباب	الحلول
١-	العجز عن التعرف على الأسباب	التأجيل يعنى إرجاء التنفيذ أو تعطيل القيام به دون مبرر. أطلب المساعدة من الآخرين، وتعرف على الأمثلة المشابهة.
٢-	رحـلة الذات (خلق الأزمة)	عـليك أن تـتعرف على ذلك الميل للسماح بـتطور إحـدى الأزمات حتى تستطيع أن تقـوم فيها بدور "البطل" القادر على حلها. عـندها لك أن تتوقع ما تتكلفه من ضغوط عـليك والـتي تشكل أحد أعراض الأزمة وأوجهها.
٣-	الاعـتقاد بأنـني "أعمـل بصـورة أفضـل فـي ظل وقوعـي تحـت الضغط"	عـليك أن تـدرك أن هذا الافتراض محاولة "لـتعقيل" ما لا يعقل. عليك بالبدء في تنفيذ قمـة الأولويـات لديك .. دون إرجاء أو ضغوط !
٤-	عـادة البدء بالسهل والـتافه أولا، مرجـئاً بذلـك الصعب والمجهد	لابـد أن تـلمس وجـود خطر كبير في هذا الوضـع حيـث أننا قد لا نتمكن من إنجاز أكثر الأعمال أهمية بعد استهلاك أنفسنا في الـتافه والسهل. والذي ينتج في مثل هذا الوضـع ليس سوى وجود الضغط ونشوب الأزمـة. قلـنا أن عـليك أن تبدأ بأولى أولوياتك أولاً !

٥-	التقديرات غير الواقعية للوقت	أعرف أن كل شئ يستغرق وقتاً أطول في تنفيذه عما نظنه فيه (القانون الثاني لمورفي). وفر لنفسك وسادة زمنية من ٢٠% إلى ٥٠% من الوقت الذي قدرته وذلك بالنسبة لكافة الأعمال الرئيسية الهامة، وأترك ٢٠ في المائة من يومك دون تخطيط (ودون أن تذكره في جدولك) لتعويض التقديرات "المختلفة" غير الواقعية للوقت !
٦-	محاولة أداء الكثير جداً من الأعمال	إن ذلك يشكل أضمن طريق لعدم القيام بتنفيذ بعض الأعمال. إن عليك القيام بتحديد أولويات أهدافك حتى يتسنى لك القيام بأداء أهم الأعمال لديك.
٧-	انعدام الرصد المنتظم لسير العمل وتقدمه	إن ذلك يشجع على ترك أعمال بأكملها حتى اللحظة الأخيرة، الأمر الذي يضمن عملياً وقوع أزمة لا مفر منها. إن عملية سريعة لاسترجاع التقدم ومداه كفيل بإيجاد الحافز على تحسين الأداء وينبهك إذا ما كنت متخلفاً عن جدول الأداء المقرر. وليكن لديك أحد المساعدين، الذي عليه أن يراجع التقدم ويقارنه بالمواعيد النهائية، على أن يتم ذلك منه على فترات منتظمة.

٨-	الحاجة إلى الانضباط الذاتي	عليك باستخدام كافة الأساليب المتاحة من تحديد المواعيد النهائية لكافة الأهداف والأولويات، وإعلان كل ذلك علناً على الجميع، وأطلب العون في رصد التقدم الحادث، وتقديم التقارير المنتظمة عن سير العمل (حتى وإن لم تطلبها)، وأقم لنفسك ما يذكرك بحالتك (عمل قائمة –مؤشر وقت سلق البيض – ساعة المعصم ذات الجرس)، وقم أيضاً بمكافأة نفسك !
٩-	ترك الأعمال دون إتمامها	عادة ما يستغرق الأمر وقتاً أقصر وجهداً أقل إن قمت بتنفيذ العمل وإنجازه مرة واحدة، عما لو عدت إليه في محاولة لإتمامه في الوقت الذي تكون فيه التفاصيل الخاصة قد "غامت" بعض الشيء. عليك إتمام ما في يديك من أول مرة، حتى تمنع التأجيل من أن يتحول إلى موضوع وقضية معك !
١٠-	انعدام وجود المواعيد النهائية	تشكل المواعيد النهائية واحدة من أكثر الأدوات قيمة لديك. إنها تمدك بالإحساس بالإلحاح والعجالة، كما تشكل وسيلة لقياس مدى التقدم في الأداء. عليك بتحديد مواعيد نهائية لكل الأعمال الرئيسية معك.
١١-	الخوف من أن يكون العمل متسماً بالصعوبة الكبيرة	قم بتقسيم العمل إلى خطوات صغيرة، واعمل على إتمام الخطوة الأولى. راقب نجاحك ثم اعمل على تكملة الخطوة الثانية، الصغيرة أيضاً، هي الأخرى.
١٢-	الخوف من السأم	عليك فقط أن تدرك قيمة العمل المقام وأثرها على شخصك ونفسيتك. إنها شئ رائع حقاً.

الضوابط غير المناسبة وتقارير سير العمل

	الأسباب	الحلول
١-	عدم إدراك أهمية هذا السبب	لتعرف أن الضوابط في العمل. مثل الترموستات واستخداماته.؟ إنها تقوم برصد التقدم وتصحيح ما يتعارض معه بما يضمن تحقيق الأداء الذي يبعث على الرضاء.
٢-	انعدام "التآلف" مع "الأدوات المستخدمة	راجع الخطوط الزمنية وصحيفة خطة المشروع أو العمل.
٣-	الاعتقاد بأن الخطط السليمة كفيلة بأن تتحقق بنفسها على نحو ما !	عليك أن تدرك أن أفضل "الخطط الموضوعة" لا تعد شيئاً أكثر من كونها مجرد : خطط !
٤-	انعدام الأخذ بالضوابط وبتقارير سير العمل المقدمة	إن ذلك يعني أنك قد لا يكون لديك أيا من هذه التقارير أيضا.!

انعدام التنظيم الذاتي

	الأسباب	الحلول
١-	الحاجة إلى وجود الأهداف والمعايير	عليك أن تضع الأهداف في المجالات التي لها نتائجها الحيوية المؤثرة سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى الشركة. وأعمل علّى استخراج المعايير (الأمر الذي لن يتحقق إلا عندما يتحقق الأداء الجيد)، وذلك بالنسبة للأعمال أو المهام الروتينية.

٢-	الحاجة إلى التخطيط وتحديد الأولويات	حدد أولوياتك بما يدفع إلى تركيز الجهد على أكثر المجالات إنتاجية إن ذلك يضمن أن ما يتحقق أداؤه سيكون له أهميته الحيوية الكبرى.. وأن ما لا يتحقق إنجازه هو أقل الأعمال أهمية. وأعمل على التوصل إلى الخطط التي من شأنها تحقيق أولوياتك وتنفيذها.
٣-	عدم تحديد المواعيد النهائية	قم بفرض مواعيد نهائية واقعية وثابتة لكافة الأعمال الرئيسية، وتوقع أن يحدث ذلك من الآخرين أيضاً.
٤-	عدم المتابعة	لتعرف أن الناس يؤدون ما تقوم بالكشف عليه ومراجعتهم فيه. وليس ما تأمله أو تتوقعه منهم، علماً بأن الأمر نفسه ينطبق عليك أيضاً ! ـــ تقدم في العمل طبقاً للجداول الموضوعة ؟، ليكن لديك أحد المساعدين لرصد ومتابعة التقدم الذي يحدث عندك.
٥-	عدم استخدام الأدوات والأساليب المتاحة	قم بتقييم هذه الأدوات والأساليب وضمنها خطط عملك اليومية "المكتوبة"، والمواعيد النهائية، وخطط العمل "المستقبلية"، وتقارير سير العمل. وجداول الإشراف على العمليات، وصفحات التخطيط الأسبوعية.

المشكلة	الحل
٦- نقص الإحساس بالمتعة في العمل أو الاهتمام به	افحص من جديد موقفك من الوظيفة، واعلم أن اللامبالاة تعمل على زيادة تعقيد أمر الانضباط الذاتي. اعمل على تحديد أهداف كبيرة من شأنها أن تخلق الاهتمام بها والحافز لتنفيذها. وعليه أن تجيب على هذه الأمثلة : ما الذي أريده شخصياً ومهنياً؟ ما هي الخطوات التي احتاج إليها للبدء من حيث أكون لكي أصل إلى حيث ما أبغي وأريد ؟ وإن لم تقم بخلق هذا الحافز لنفسك فسيمثل الانضباط إليك معركة شديدة البأس والشراسة.
٧- ترك الأعمال دون إتمامها	عليك أن تتعرف على الجهود الضائعة عند التوقف عن العمل ثم للبدء فيه من جديد. إن الاقتصاد في جهودنا يتطلب منا إتمام أعمالنا قبل وضعها جانباً وإسقاطها من حسابنا. عليك بالتعامل مع أي عمل فور وصوله إليك، وأكمل إتمامه من أول مرة.
٨- أحلام اليقظة	تعلم فن التركيز وقم بممارسته. تجنب الشرود والانشغال عما بين يديك، وتفادى الوقوع في المقاطعات "الذاتية"، أو تلك التي تخلقها لنفسك و "تسرح" في أجوائها !

٩- التأجيل

عليك أن تتعرف على تلك الأعمال والقرارات التي تخضع للتأجيل وتقع في إساره. وقم بتحديد مواعيد نهائية واقعية للتنفيذ، وأعلنها على الملأ واستعن بأحد مساعديك لمساعدتك على رصد النتائج المتحققة. ولا تنسى أن تكافئ نفسك إن نجحت في المهمة. وتعرف على كنه ذلك الخوف لديك من احتمال أن يكون العمل الذي بين يديك معقداً وصعباً. وعليك هنا أن تقوم بتقسيمه إلى شرائح صغيرة بخطوات قصيرة. وابدأ بعد ذلك في تنفيذ الخطوة الأولى.

١٠- العادات السيئة

استبدل عاداتك السيئة بأخرى حميدة. قم بأكبر ما يمكنك من تصرفات تفيدك في الاتجاه "المحمود" بصورة تبدو آلية وعادية، أو أن تكون كذلك بالفعل قدر استطاعتك! إن ذلك يحرر عقلك ويفرغه لما هو أكثر أهمية وإنتاجاً في عملك. وعند اكتسابك لعادة جديدة، عليك البدء بممارستها بأقصى ما يمكنك من عزم وجدية. وأعلن عن ذلك حتى تسد على نفسك خط الرجعة أو التراجع. ولا تسمح بوجود أي استثناء معها إلى أن تثبت لديك وتترسخ جذورها فيك. هيا انتهز أول فرصة واقتنصها للتصرف بمقتضى ما عزمت عليه وقررته.

الاجتماعيــات

	الأسباب	الحلول
١-	الحاجــة إلى تغيير إيقــاع الحياة أحياناً والرغــبة في تغيير الأجواء والمناظر	عــليك بالســيطرة والــتحكم في هذا الدافع، وعــندما تجد نفسك وقد غرقت في أغواره عــليك أن تفكر في الآخرين وتضعهم في اعتــبارك. لا تقــم بمقاطعــتهم وعــليك الاستفادة بفترات الراحة الواقعة وسط فترة العمل حيث لا يقوم أي أحد بأي عمل مثل الذهاب إلى الكافيتريا مثلا.
٢-	غريزة حب التواجد فــي رفقــة الــناس/الاســتمتاع بالتمازج الاجتماعي	تعــرف عــلى مــثل هذه الغريزة والرغبة، وأعمد إلى التواصل مع الغير في الأوقات الملائمــة. مــثل فترات الاستراحة لتناول القهــوة. وعليك أيضاً أن تتمسك بأولويات العمل لديك.
٣-	حــب الاطــلاع (الفضول)	تعــرف عــلى وجــوده لديك ثم أعمل على السيطرة عليه والتحكم فيه.
٤-	الرغبة في أن أكون مــلماً بالمعــلومات التي يملكها الغير	خطــط لنفســك مــن أجــل الحصول على المعــلومات الضرورية. وليكن ذلك على أساس منتظم.
٥-	خشــية إحــراج الآخرين	كن طبيعياً، وقدم الاعتذار، واقترح اللقاء في صالة القهوة أو أثناء تناول الغذاء.
٦-	العجــز عن إنهاء المحادثة	أعمــل على تنمية وتطوير الأساليب المتعلقة بهذا الموقف.
٧-	العجز عن الرفض وقول كلمة "لا"	أعمــل على تنمية وتطوير الأساليب المتعلقة بهذا الموقف

٨-	الظـن بـأن هـذا التمازج هام لعملك	عـليك أن تميـز بيـن الإبقاء على خطوط الاتصـالات مفتوحة مع الغير وبين الإغراق في التمازج الاجتماعي الذي لا ضرورة له. فالآخـرون مشغولون بأعمالهم أيضاً! وضع في حسبانك أنهم ربما يؤمنون بأنهم يقومون بذلك من أجلك. وعليك عند الانتهاء من كل مكالمـة هاتفية أن تلاحظ أثرها على عملك في منظمك "الورقي" أو الإلكتروني تحت اسم من اتصل أو اتصلت به.
٩-	الرئيس والأصدقاء "اللحوحون"	قم بتطوير أساليب ذكية "ماكرة" لنفسك. ذكر الـرئيس بشيء يتعين عليك أن تؤديه له وتم الاتفـاق عليه من قبل. واتخذ المظهر الذي يوحـي لرئيسك بأنه يسبب المقاطعة لك في عمـلك الـذي بيـن يديك. وادع أصدقائك لـلعودة إلى أعمالهم على أن يتم ذلك بشكل طـبيعي، وأشر إليهم إلى أولويات عملك التي تنتظرك وتطاردك !
١٠-	الموقـع السـيئ للمكتب وكثرة عدد المـارين أمامـه وانكشـاف وجودك للجميع دون وجود بـاب يغطى عليك، أو مساعد له مكتبه الـذي يعـرقل الوصول إليك.	عليك بتغيير الموقع إن أمكن. كما عليك أن تجـد مكانـاً لك يمكن أن تختفي فيه. وأعد جـدولاً زمـنياً يوضح كيف أن الموقع الذي يشغله مكتبك يتسبب في فقد الكثير من الوقت منك. واعرض هذا الجدول على رئيسك.

طاقم العاملين غير المناسب

	الأسباب	الحلول
١-	عدم إدراك أهمية الأسباب	عليك أن تدرك أنه بدون وجود طاقم قادر مدرب لديك فإنه يستحيل تحقيق عملية "التفويض" بطريقة فعالة. قم بتقرير إجراء التدريب لطاقم العاملين كأولوية مناسبة معك.
٢-	الإحجام عن الاشتراك في التدريب أو عدم تأييده	لتعلم أن ذلك إنما يدل على تدني مستوى الأولويات لدى الآخرين، ويتعين مع اشتراك المدير في التدريب أن يمتد هذا التدريب ليأخذ تحت مظلته اثنين من المستويات الأدنى من العاملين، حتى يتسنى له القيام بالاختيار الأفضل من بينهم في عملية إحلال فرق العمل واستبدالها.
٣-	إجراءات الاختيار "الهزيلة"	عليك أن تكتشف ما يفعله الآخرون في هذا الصدد. وابحث عن المواد التي تتعلق بتعيين الموظفين الجدد وإجراءاتها.
٤-	الحاجة إلى تقدير الاحتياجات المضبوطة	إن أهداف برنامج التدريب وتحقيق النجاح له في نهاية الأمر إنما يعتمد على الوضوح الذي تم به تقدير احتياجات المتدربين واحتياج الشركة لهذا البرنامج.
٥-	الحاجة إلى المتابعة	الفشل في متابعة أثر برامج التدريب يعمل على منع إمكانية تحديد المكاسب التي يتم تحقيقها في ظلها. مثلاً يكفى العمل على تحديد أهداف يمكن قياسها، لكن ينبغي أيضاً تقييم التغير الحادث في سلوك العاملين ومواقفهم، على أن يجرى هذا التقييم على

		فترات في أعقاب الانتهاء من برامج التدريب.
٦-	الموارد المالية المحدودة	قم بإجراء تحليل لعائد التكلفة بتسجيل أوقات من سيقومون باستخدام طاقم العمالة الإضافي. وأن توضح ماذا سيؤدى هذا الطاقم الإضافي من علم لهم. وبأي تكلفة، وأن تبين أيضا ماذا سينجز من يستعينون بهذا الطاقم في تلك الفترة التي يتحررون فيها نسبياً من وطأة العمل. وعليك أن تقوم أيضاً بتعيين متدربين جدد أو أن تشكل مشاركات مؤقتة على أن يتم تكوينها على أساس الاستعانة بها مشروعاً بمشروع.
٧-	استخدام غير أمثل للوقت من قبل طاقم العاملين الحالي	نفذ برنامجاً لإدارة الوقت يستهدف توفير ساعتين يومياً لكل شخص وعليك أن تتابع هذا البرنامج وأن تدعمه حتى تحصل على الحد الأقصى من المزايا التي يمكن له أن يحققها، قم بإعادة استخدام الوقت المتوفر وخصصه لمواقعه الجديدة في العمل.
٨-	عدم الأخذ بأولويات الأعمال	راجع هذه الحالة مع الرئيس والتمس منه زيادة عدد العاملين لديك، فإن رفض طلبك. قم بإعادة ترتيب أوليات أعمالك بما يوضح ما يمكن وما لا يمكن تنفيذه بواسطة طاقم محدود كالذي معك.
٩-	الخوف من أن تكون أنت الوحيد من يستطيع تنفيذ العمل	لك أن تعرف أنك لو حاولت أن تؤدى كافة الأعمال بنفسك فربما لا يقدر لأي منها أن يتم إنجازه بصورة كاملة.

المقاطعات الهاتفية

	الأسباب	الحلول
١-	ليس هناك خطة للتعامل بها	اعمل على الخروج بخطة "للحجب" والتفويض، وادمج العمليتين معاً.
٢-	لا وجود لخطط تحول دون الوصول إلى	الساعة الهادئة -"الحجب"- تحديد ساعات لاستقبال المكالمات.
٣-	عدم تفويض الغير	قم بتفويض الغير بصورة أكبر، وحول المكالمات إلى من تفوضهم عنك. خطط المكالمات وحدد النقاط التي يتم التناقش حولها.
٤-	العجز عن إنهاء المحادثة	تعلم أساليب الإنهاء ومارسها. قم مسبقاً بوضع حد زمني لها ("حسناً" أستطيع أن أتناقش في هذا الأمر لدقائق معدودة). ويمكنك أن تلح إلى النهاية بقولك "أه"، طبيعياً في كلامك : آسف ياجو. إن على أن أذهب الآن.
٥-	الحجب أو "المداراة" غير الفعالة	حل هذه المشكلة، وأعمل على الخروج بخطة حيالها، ناقش ظروفك مع زملاءك حتى تتجنب المفاجأة والإحراج. وناقش الأمر مع رجالك الذين يساعدونك في تنفيذ العملية لكي تضمن تفهمهم للوضع وثقتهم أيضاً. قم بعد ذلك بالتنفيذ. وعليك أن تقف بجوار رجالك وتساندهم في أي عثرة أو "مطب".
٦-	ليس هناك من يساعدني في الأمر	إن كنت تحتاج إلى رجال يساعدونك كل أو بعض الوقت، فعليك أن تجرى دراسة جدوى تكشف عن أحقيتك في هذا الاحتياج وان توفر لك وجود أحد المساعدين فحاول أن تقوم باستخدامه بدلاً من اللجوء إلى طاقم جديد. فإن لم ينجح هذا الأمر معك، طور

		لنفسك أساليب تستطيع بمقتضاها أن تتلقى رسائل المكالمات في أوقات معينة. يمكن لك أيضاً أن تستخدم أحد الأماكن الأخرى "للاختفاء". كما يمكنك أن تنزع أسلاك التوصيل، أو أن تستخدم جهاز الرد التليفوني لتلقى المكالمات.
٧-	سياسة "الرد بنفسك على المكالمات الواردة إليك"	تعرف على الوقت المهدر والطاقة المبددة عندما تقوم بالرد بنفسك على كل المكالمات الواردة إليك. قم بمراجعة الموقف أو قم بإلغاء هذه السياسة.
٨-	الاتصال الهاتفي السيئ	ادرس الوضع وقم بتحديث الاتصال. وقم بالتحليل لتعرف ما إذا كنت بحاجة إلى استخدام عملية إعادة إدارة الرقم آلياً. أو الرسائل الصوتية الآلية، أو النداء على الأشخاص.
٩-	ليس هناك غيري للرد على التليفون	استخدم جهاز الرد التليفوني. تعيين أحد طلبة المدارس العليا أو الكليات الذي يمكنه أيضاً تنفيذ بعض الأعمال الأخرى بطريقة مفيدة للطرفين. وأسأل نفسك من ذا الذي سيرد على الهاتف عند غيابك !
١٠-	التمازج الاجتماعي لتجنب أداء الأعمال المملة	حدد أهدافاً يومية من أجل استنهاضك وحثك للعمل. وكن خلاقاً في إيجاد في ما يستفز قدراتك ويدفعها إلى إثبات وجودها.

السفـــــر

	الأسباب	الحلول
١-	عــــدم وضـــــوح الغرض	وضح الغرض والأهداف.
٢-	عــــدم استكشــــاف البدائل	قــم باستكشـــاف بدائــل السفر، مثل حضور الطرف الأخر لديك أو إجراء مكالمة هاتفية معـــه، أو الـــتفاوض هاتفيـــاً عــبر التليفون المقـــترح في وجود أفراد الطرف الآخر أو التـــباحث المــرئي عن طريق الفيديو (فيديو كونفرانس)، أو استخدام البريد الإليكتروني أو الرســـائل العاديـــة، أو تأجيل الرحلة، أو ربط هذه الرحلة برحلة أخرى قادمة. يمكن لـــك أيضـــاً التفويض عن طريق إرسال من يمثلك.
٣-	نســيانك أخذ بعض المواضـــيع الهامة معك.	عـــليك أن تخــرج بقائمة لنفسك في سفرياتك بعــنوان : "ما آخذه معي"، وعليك أن تدرج فيهـــا كافة الأشياء المعتاد أخذها عند السفر وبعـــض الأشـــياء الأخرى المحددة بالنسبة لـــرحلات معيـــنة، كـــالملابس الثقيلة للبلاد الباردة، وضح القائمة في مكان واضح أمام عيـــنيك بحيث يمكن لك أن تضيف إليها أي أشياء أخرى تتذكرها بسهولة. كما عليك أن تعـــد قائمـــة بما عليك أن تفعله خلال أوقات الســـفر في الطائرة، وأن تمنح لنفسك مكافأة عمـــا تؤديـــه -إن أديـــته- وأن تحجبها عن نفسك إن لم تؤد شيئاً وفضلت الاستغراق في أحلام اليقظة ومتاهاتها !
٤-	الاســـتخدام الســـيئ للوقت خلال طريق	احـــتفظ معك بحافظة تحوى الأوراق الواقعة تحـــت العناوين : للقراءة، للكتابة، للمناقشة

الرحلة — (وذلك في سوائل النقل العامة). أما في الوسائل الخاصة (سيارتك !) فعليك أن تحتفظ بقوائم تتعلق بالأمور الخاصة بـ : التفكير، التخطيط، الإملاء، أو شرائط للاستماع إليها.

٥- الإعداد الرديء للجداول الزمنية — قم بجدولة الأوقات بما يحقق أفضل النتائج. وعليك أن تضع في الاعتبار (أ) : التوقيتات (زيارة محتملة – إمكانية الوصول إليك – الاستعداد والبقاء جاهزاً)، (ب) والمعوقات (الطقس – حالة المرور–الإنشاءات – حدود السرعة)، (ج) : مسار الطريق (التوزيع الجغرافي – المواقع التي تتعلق بالأماكن التي يمكن كسبها في رحلتك).

٦- المكتب المكوم بالأوراق عند عودتك — ابتدع خطة تخرج بها مع مساعديك للتعامل مع الأعمال خلال غيابك. وحدد قدر المسئولية والسلطة التي يمكن لك القيام بتفويضها لهم. وبوسع المساعد أن يرسل إليك (وحتى عبر الهاتف) قائمة بالمراسلات أو بنسخ منها، ويمكن لك أن تبعث إليه بتعليماتك عبر الهاتف أو من خلال آلة الإملاء. ويمكن للكومبيوتر المصغر أن ينقل المعلومات إلى المكتب بصورة دورية.

٧- تغيير أو إعادة الجدولة الزمنية للرحلة — قم بالحصول على التأكيدات على كافة المواعيد المدرجة لديك في رحلتك، وذلك قبل الشروع فيها. عليك أن تلجأ وتستخدم أحد الوكلاء السياحيين في أمور السفر عموماً.

ملحق ب
الإدارة الإلكترونية للوقت

لـــم تسرع خطى الوقت عن المعدل الثابت له، إن أسرع الخطي هو التغيير، وعــلي إدارة الوقت أن تضيف الآن إلي التحديات التي تصادفها تحديات أخرى جديدة تتمثل في السيطرة علي المعلومات الجديدة، والآلات الحديثة والتكنولوجيا العصـــرية وان تستوعبها بتلك السرعة التي تقطع الأنفاس بالفعل. إن ذلك يعنى أن علينا أن نهضم المزيد ونتعلم أكثر، وان نقوم بإدارة ما هو اكثر واكثر، وكل ذلك في نفس القدر من الوقت والزمن.

وطالما أننا لا نستطيع أن نحصل علي المزيد من الوقت، فانه يتعين علينا أن نتعــلم أن نخــتار. إن ذلــك أمر أساس إن الناس يعتقدون أنهم لا يقدرون على الاخــتيار. في حين أنة ينبغي عليهم أن يطوروا لأنفسهم منهجا للاختيار فحسب، أن يقومـــوا بعمـــل نظـــام يقرر لهم ما الذي سوف يقومون بتأديته بأنفسهم، وما سوف يقومون بتفويض غيرهم للقيام به ؟. وعندها،عليهم أن يخططوا وينظموا. إن مـــتابعة رصـــد كل هذه الوظائف، ومتابعة رصد كل أولئك المتعاملين معها، وتطـــبيق المبادئ التي وردت في هذا الكتاب، يمكن لها أن تتم جميعاً (١) داخل عقولهـــم، (٢) عـــلي الـــورق، (٣) إليكترونيا (٤) باستخدام مزيج من كل هذه الأشياء الثلاث معا.

وفـــي تـــلك الأيـــام، عـــندما كان العديد من الناس تركزون في المجتمعات الصغرى، أو في المناطق العمرانية، كان من الممكن إدارة هذه الوظائف بفاعلية كـــبيرة مـــن داخل عقولهم، مع مساعدة صغيرة باستخدام الورق. أما اليوم، فان العديـــد مـــنا يلتقون بأناس جدد في كل يوم من كافة أرجاء البلاد ومن كل أنحاء العـــالم، حـــتى وصلت علاقاتنا الشخصية والمهنية إلى ما يقرب من الآلاف في عددهـــا. إن هـــذه الحقيقـــة تضعنا كل يوم في نفس الموقف الذي وجد روبرت

فروســـت نفســـه فيـــه، حيث كان عليه أن يقطع أميالاً وأن يفي بوعود قبل أن يستطيع الذهاب للنوم والرقاد في فراشه.

أننا اليوم نفكر في الاحتفاظ بالرصد والمتابعة علي انه إدارة الالتصاق بالغير أو أداة العلاقـــات مـــع الغيـــر. و قـــد اخـــترعوا لـــنا العديد من النظم الورقية والإلكترونية لكي تساعدنا في تنفيذ هذه الأنشطة بكفاءة وفعالية.

وفـــي الوقت الذي قد يكون فيه رد فعلك تجاه مثل هذه النظم على، أنها نظم بـــاردة، لا شخصـــية تـــنعدم فيها شخصية المرء وتهبط بالعلاقات الإنسانية إلى مجـــرد مجموعة من المعلومات الظاهرة على شاشة الكمبيوتر، إلا أن البديل قد يكـــون أســـوأ وأردأ. أن وجود حطام وعود لم يتم الوفاء بها، أو مواعيد ضائعة منا، أو ملاحظات هاتفية نفتقدها عند استيقاظنا في الصباح تدفعنا جميعا للصياح واستصـــراخ اقـــرب مـــنظم ورقي أو إليكتروني لنا. لقد كان ينظر في الأصل والـــبداية إلى جهـــاز الـــرد على المكالمات والى جهاز الكمبيوتر ذاته بصورة تحوطهـــا الشك والريبة وأنهما يعملان على تغذية التفاعلات اللاشخصية الباردة، واليـــوم نجـــد أن الكـــثيرين يـــنظرون إلى أجهزة الرد على المكالمات الهاتفية باستحســـان عـــلى أنها تشكل وسيلة لإدارة الأعمال بالفعل، وطريقة لتخصيص الأوقـــات الأخرى، وتحديدها للمناسبات المغايرة حين يريدون التفاعل الشخصي مع محدثهم.

إن مجمـــل الأثـــر الذي أحدثه الكمبيوتر والإنترنت على العلاقات الإنسانية يشكل موضوعاً معقدا يتم مناقشته على نطاق واسع على مستويات وأبعاد متعددة تخـــرج بـــنا عـــن مجال إدارة الوقت الذي يتناوله هذا الكتاب. غير أن الإدارة الإليكـــترونية للوقت قد أصبحت الآن حقيقة واقعة أمام أعيننا. إنها تتضمن جهاز الكمبيوتر نفسه والبرامج ومجموعة من الأساليب التي تتفاعل فيما بينهم، ولتجلب إلينا ميزات كبري كاملة، كما تجلب إلينا مبددات محتملة للوقت وإهداره. وعليك

قبل أن تندفع لشراء أقرب نظام إليكتروني أو ورقي واقتنائه، أن تقضي بعض الوقت في تدبر أمر الأسئلة التالية والتفكير فيها :

- ما هي ميزات وعيوب كل من نظام الإدارة الإليكترونية للوقت ونظام الإدارة الورقية للوقت؟ وكيف يمكن لأي من النظامين أن يساعدك؟
- ما هي معايير الاختيار التي عليك أن تستخدمها عند شراء أحد النظامين؟ وما هي حقول الألغام التي ينبغي لك أن تنتبه إليها عند تقرير الشراء؟
- ما مدى منحنى التعليم المطلوب لك حتى تنهض بنفسك، وتتأهل للتعامل السريع مع هذا النظام؟
- ما حجم الصيانة المطلوبة لهذا النظام؟
- ما مدى الصعوبة والتكلفة إذا ما قررت تحديث هذا النظام؟
- ما مدى سهولة وصل وربط نظامك بالأنظمة الأخرى الموجودة لديك؟ وما مدى سهولته في ربطه ووصله بأنظمة الآخرين وأنظمة الشركات الأخرى ؟
- ما مدى المرونة التي يتمتع بها نظامك إذا ما قمت بالتعديل والتغيير فيه؟
- هل يتعين عليك حقا أن تلقي بكل النظام وترميه والبدء مع نظام آخر جديد كل عدة سنوات، أو كل ست شهور ؟! أم انه يمكنك تحديث هذا النظام دون أن تفقد ميزاته التي تتباهى بها ودون أن تفقد أعصابك أيضاً؟
- ما نوع المساعدة الفنية المتوفرة لك؟ وما تكلفتها؟ وكم سيطول أثرها دون أن تحتاجها مرة أخرى؟ وما مدى إمكانية الحصول عليها؟

إننا نري في بعض الأمثلة أن أنظمة إعادة طلب رقم التليفون بشكل آلي تشكل ضرورة حقيقية حتى يتحقق الاتصال الفعلي عبر الخطوط المشغولة دائما لأقسام المساعدة الفنية، أو حتى الدخول "علي الخط" عبر الكمبيوتر للوصول إلى المساعدة الفنية (المجانية) التي يمكنها الرد على أسئلتك أو أن تمدك بمواد يمكنك تحملها مجاناً أيضاً. وهناك بعض أنظمة المنظم الإليكتروني التي يمكنها أن تجري التحديث بصورة آلية، فان اشتركت في هذه الأنظمة لديهم ؛فانه سيتم آليا

تحميــل ديســكات البرامج الجاهزة بالأمور المستحدثة وإدخالها علي القديم منها بشرط أن تكون قد اشتريت برامجك الجاهزة منهم أصلا.

إن الأهــم في موضوع الإدارة الإليكترونية للوقت، وكأي أمر أخر في كافة مجالات الحياة الأخرى، يتطلب من كل منا أن يجرى تقييما للمدى الذي ينبغي أن يكون ملما به، هذا الأمر بشكل قضية دقيقة في إدارة الوقت. إلى أي درجة تريد أن تقضــى وقــتك وأنــت منصب في مطالعة كتيبات الكمبيوتر، والى أي مدى ترغب في تفويض غيرك للقيام بهذه الإعمال عنك؟

كــلما زادت خبرتــنا في أحد المجالات، كلما أصبحنا نتمتع بقدرة أكبر على ســرعة تقييــم الحــلول عــند نشــوء أية مشكلات وكلما قّل التزامناً بالجداول والشخصيات ووقوعنا في الحسابات الخاطئة التي يخرج بها علينا الخبراء، الذين نعتمد عليهم! وكلما قّل ذلك الوقت الذي نقضيه في إعادة طلب رقم الهاتف حتى نصــل لأقســام المساعدة الفنية لنجدتنا والتي نجد أن خطوطها التليفونية مشغولة عــلى الــدوام! إن مدى إلمامنا بأي مجال يزيد من سيطرتنا وتحكمنا في أموره الخاصة .

لكــن ذلــك أيضــاً يجعل منا عبيدا للمعلومات. إن إمعان النظر في الكتيبات وقــراءة كــل منشور ومطالعة كل مجلة عن الإنترنت، والتمكن من الإلمام بكل برنامج، يمكن لها جميعا أن تشكل مبددات مريعة للوقت. وفى هذا المجتمع الذي يتداخل فيه اعتماد الناس على بعضهم البعض لن تجد سبيلا لأن تصبح خبيراً في كل شئ، وكما هو الحال مع العناية بالسيارة، والعناية بالصحة، وإدارة المخاطر، فــان إدارة "الوقــت" تتطــلب تقييمــا متواصلا طول الوقت بالنسبة لــ (١) كم الأبحــاث التي تحتاجها لكي تتعامل مع "الخبراء" الذين تعتمد عليهم، (٢) إلى أي مــدى يمكــنك الإلمام الكافي حتى يمكنك من التعامل بسرعة مع بعض المشاكل المعــنية دون استدعاء أي من الخبراء، (٣) ما تحتاجه لكي تتمكن من مواصلة رصد ومتابعة الموارد التي تستطيع أن تحصل منها على المعلومات التي تحتاج

إليها دون أن تقوم بوضعها في رأسك" أو أن تعتمد على أحد الخبراء. أن الرابط والمزج السليم بين المنظم الورقي والمنظم الإليكتروني كفيل بان يساعدك مع كل هذه الأعمال.

ونحـــن، عـــند كتابتنا لهذا الجزء من الطبعة "المنقحة" لهذا الكتاب: "مصيدة الوقت"، كنا قد قمنا بمقابلة عدد من "موردي" الأنظمة الإليكترونية لإدارة الوقت، والذين قدموا إلينا النصيحة التالية:

١- احـــتفظ دائمـــا بنسخة إضافية من النظام. إن ذلك يشكل المبدأ الأول للإدارة الإليكـــترونية لـــلوقت، عـــلى أن تضيف ذلك إلي المبدأ رقم واحد في كل عمـــليات إدارة الوقت ألا وهو: "تعرف على الأولوية الحقيقة رقم واحد لديك وقـــم بأدائها أولاً."، أضف ذلك أيضاً إلى تلك الملاحظة الحكيمة التي أبدتها " روز مارى كين كارلوغ " مديرة المجلة الدورية "آما": "القضية ليست فيما إذا كنت ستسرح من عملك أو انك ستقوم بتغيير وظيفتك. إن القضية تنحصر في : متى سيتم ذلك"؟ فالأمر كله ليس سوى مسألة وقت فحسب! وبالنسبة للإدارة الإليكترونية للوقت، فليست القضية ما إذا كان الكمبيوتر سيتحطم أو أن قاعدة البيانات ستنهار، إنما القضية : متى ؟، ذلك انه لابد أن يحدث ذلك ذات يوم!

والأمـــر يتوقف على كم المعلومات التي تضيفها وتتعامل معها كي تقرر عدد المـــرات الـــتي تحـــتاج فيهـــا إلي عمل نسخ احتياطية : شهرياً، كل أسبوعين، أســـبوعياً، مـــرتين فـــي الأسبوع أو حتى كل يوم. إن البعض يقوم بهذه العملية يوميـــا. وتذكر انه لا يتعين عليك أن تكتفي بالجلوس وأنت " تنظر " إلى الشاشة بينما تجرى عمل النسخ الاحتياطية. إن عليك أن تستخدم أحد التطبيقات المعروفة لعمـــل النســـخ الاحـــتياطي، أو أن تقـــوم ببســـاطة بنسخ الملفات على أقراص مرنة،عـــلى أن تحـــدد أســـماء المـــلفات وتواريخها،كما يتعين أن تقوم بتخزين الأقراص بطريقة تمكنك وتمكن غيرك ممن تقوم بتحديدهم، من إيجادها بسهولة.

٢- مـا مدى الأمان الذي يتمتع به هذا النظام ؟ عليك قبل أن تبادر بالشراء أن تسأل البائع أن يشرح لك مستوى الأمان الذي يتمتع به النظام الإليكتروني لإدارة الوقت. واسأله عن مدى احتمال انهياره ومدى تعرضه "للغزو" سواء من المستخدمين غير المرغوب فيهم، أو من الفيروسات. وتابع أسئلتك وأطلب منه معرفة الأساس الذي بنى عليه النظام، وما هندسة تكوينه، ومدى صلابة قاعدة البيانات. هذه كلها أسئلة لها أهميتها ذلك لأنه كلما زاد "ميل" النظام للانهيار، كلما زادت المخاطرة معك في مواجهتك لأعطال زمنية يتبدد فيها وقتك دون داع في (١) تحديد الخطأ الناشئ، (٢) تقرير ما إذا كنت بحاجة إلى إرسال قاعدة البيانات للإصلاح، (٣) مقدار الوقت أثناء ابتعاد قاعدة البيانات عنك و"انفصالكما" عن بعضكما البعض!

وإذا وجدت، تبعا لتقديرك، أن البائع يبدو متثاقلا غير متحمس أو غامض أو مرتبك، أو أنه متردد في أجابته على أسئلتك. عليك أن تبحث عن مكان أخر تشترى منه مطلبك. إن الوقت وقتك، والحياة حياتك، والنقود أيضاً هي الأخرى نقودك!

وبحثك في مكان آخر لا يعنى انك قد استبعدت البائع الأول كمصدر لبيع نظام الإدارة الإليكترونية للوقت بل يعنى انك شديد الاهتمام بوقتك بما يجعلك راغبا في الحصول على مصدر يتمتع بالإلمام الكافي والمقدرة على الشرح والتفسير، وهذا حقك!

(٣) ما مدى سرعة هذا النظام ؟ إن الموازنة التي تجريها بين السرعة التي يتمتع بها الكمبيوتر الخاص بك والمودم ونظام الإدارة الإليكترونية للوقت به، وتلك التكلفة المالية المطلوبة للوصول إلى سرعة معينه وتحقيقها قد أصبحت قرارا اقتصاديا مثله في ذلك مثل القرارات الذي يتوقف علية قيامها بشراء (أحياء سكنية) أو أنك ستستأجرها أو أنك ستقوم ببناءها.

(٤) حـــاول أن تعــد شــكلاً خاصـــاً للنظام به جميع الخصائص بما يفي بكافة احــتياجاتك وسواء كنت تعمل لحسابك ولديك العديد من العملاء، أو كنت مديراً تنفيذياً لإحدى الشركات التي تتسم بالتغيير المستمر .

(٥) اســـأل إن كـــان النظام يتوافق مع الإصدارات القديمة والإصدارات الحديثة أيضـــا. وهل يمكن له "العمل مع الإصدارات" السابقة لبرامج إدارة الوقت وبرامج معالجة الكلمات التي يستخدمها الآخرون ممن تتعامل معهم؟

(٦) حــدد الأنظمة والأشخاص الذين تحتاج إلي التعامل معهم. واسأل البائع عن تفاصيل الطرق التي يمكنك بها التعامل معهم.

(٧) اســـأل عن كفاءة، وسرعة، مدي استمرار، وقيمة تكلفة المساعدة الفنية التي يقدمونها.

(٨) أعــد جهاز الكمبيوتر لديك بشكل يسمح له بالتأكد من خلوه من الفيروسات فـــي كـــل مرة يتم تشغيله فيها، انه يستحق هذا الوقت الذي تنفقه في هذه العملية لو قارنته بالأضرار التي يمكن أن تلحق بك حيث من جراء وجود البيانات الخاطئة.

(٩) تحـــتاج معظـــم الأنظمة الورقية إلى القليل من الوقت للإلمام بها. عليك أن تلتقط قلما ثم تكتب وتدون، وهذا كل ما هناك!ولأجراء أية تغيرات، تقوم باســـتخدام "الممحـــاة"، أو أن تدخـــل صفحة جديدة داخل أوراق المنظم " الإلكـــتروني " ولا تـــأخذ معك إلا الصفحات التي تحتاج إليها في الجزء الخاص بالسفر وعليك أن تسأل البائع أن يشرح لك بالتفصيل الفترة التي يحتاجها المستخدم العادي للإلمام بهذا البرنامج الخاص بإدارة الوقت.

(١٠) إن "إدارة الاتصال بالآخرين "هي فعلا إدارة للعلاقات معهم. ويتوقع الناس منك أن تكون متذكرا لكل شئ قلته لهم، أو أن تكون قادرا على استرجاع كل ما حكيته أو كتبته لهم. اطلب من البائع أن يشرح لك كيف لهذا النظام الذي تقوم بشرائه أن يساعدك في أداء هذا الأمر بفاعلية واقتدار.

(١١) واسأله عن اختيارات التسويق المستهدفة التي تنتظرك داخل هذا النظام الإليكتروني لإدارة الوقت، وكيف تعمل وما تكلفتها.

إن أهم ما في الأمر هو أن تصر على وجود تفسير محدد عن كيفية إمكان تحقيق الترابط بين الأنظمة الورقية والإليكترونية لإدارة الوقت لديك. وهل يمكنك تفريغ بيانات الخاصة بالتقويم وجدول أعمالك واتصالاتك، المنظم الإليكتروني على الأنظمة الورقية المعروفة، وذلك من أجل المناسبات التي تخشى فيها إحداث أي إزعاج، أو التطفل بإجراء ملاحظات خلال أحد الاجتماعات، أو المخاطرة بفقد جهاز الكمبيوتر أو تحمل مشقة حملة معك، وهل إن كان لدي منظم رقمي شخصي يتناسب حجمه مع جيبك، يستطيع منظمك الإليكتروني بسهولة أن يحقق الاتصال والربط لكل المعلومات الهامة معه ؟

وأخيراً، عليك أن تتذكر أن كل منظم إليكتروني وكل منظم ورقى ليس سوى أداة في يدك تعمل على مساعدتك في تطبيق المبادئ الكلاسيكية لإدارة الوقت "الفريد" الذي تجد نفسك فيه، حتى تتمكن من تحقيق أرقى الأهداف الشخصية والمهنية التي تصبو وتتطلع إليها.

قامت السيدات التالية أسماءهن منحى الكثير من وقتهن الثمين لإجراء المقابلات التي أوردتها في الصفحات السابقة: كبيس كيلارنى، نائب الأول لرئيس المبيعات والتسويق بمكسمايزر تيكنولوجيز، وبرندا كريستنسين، مديرة العلاقات العامة بجولد ماين سوفت وير كوربريشن؛ وديانى كارلينى، مديرة العلاقات العامة بسيمانتيك كوربوريشن.



Exclusive
For
www.ibtesama.com
حصريات مجلة الابتسامة